

ÉVALUATION FINALE

MLI/803

Relance de l'économie locale et appui
aux collectivités II

FICHE SYNTHETIQUE

Pays	Mali
Titre long du projet	Relance de l'économie locale et appui aux collectivités II
Titre court du projet	RELAC II
Code LuxDev	MLI/803
Version du rapport	Octobre 2019

NOTATION DU PROJET PAR LA MISSION D'ÉVALUATION

Notation globale (efficacité)	3 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 : 2 Efficience : 2-3 Durabilité : 3

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le projet Relance de l'économie locale et appui aux collectivités II - RELAC II (MLI/803) est financé sur le Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne en faveur de la stabilité et de la lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et des personnes déplacées en Afrique et vise à « poursuivre la stabilisation de zones post-conflit ciblées en accompagnant la relance de l'économie locale et l'amélioration des services rendus par les collectivités ». Il est une extension du projet RELAC I (MLI/802) dont l'objectif global était identique. Tel que prévu dans le document technique et financier, la couverture du RELAC II est étendue à 30 communes des quatre régions. Parmi ces 30 communes, 12 étaient déjà couvertes par RELAC I et 18 nouvelles communes des régions de Tombouctou, de Gao, de Ménaka et de Taoudéni ont été identifiées.

LuxDev a mandaté ARTEMIS en avril 2019 pour une durée de six mois, pour conduire l'évaluation finale du projet RELAC II. ARTEMIS a mobilisé sensiblement la même équipe que pour l'évaluation intermédiaire, à savoir Virginie Kremer, chef de projet, évaluatrice et coordinatrice, Mohamadou Sy, évaluateur régional et chef de mission, et Abdourahamane Touré, expert national. La mission de terrain s'est déroulée du 19 juin au 3 juillet 2019, à Bamako et dans les régions de Tombouctou et de Gao. Les principaux résultats attendus pour cette évaluation étaient : **R1** Une description des résultats atteints/non atteints et de la zone couverte (en considérant les risques et hypothèses et le suivi réalisé) ; **R2** Une analyse et appréciation de la gestion et des méthodes du projet (modalités de suivi, partenariats, évolutions méthodologiques, coordination, contraintes rencontrées) ; **R3** Une évaluation sur base de quatre critères du Comité d'aide au développement de l' Organisation de coopération et de développement économiques ; **R4** Une appréciation de l'impact du projet (sur la stabilisation, la relance économique, les capacités des collectivités territoriales et proposition de pistes pour favoriser la stabilisation du Nord Mali ; **R5** Une analyse d'une liste de questions spécifiques sur les mécanismes pour assurer la durabilité des acquis et l'état des lieux du projet au regard des recommandations de l'évaluation intermédiaire (projets fédérateurs, emploi des jeunes, transformation des associations, mobilisation des agents de l'État, études environnementales, formation, capitalisation) ; **R6** Une liste de leçons apprises et de recommandations pour des projets similaires futurs (gestion des connaissances, enseignements à tirer en situation post-crise).

Le projet RELAC II vise la « stabilisation des zones post-conflit ciblées en accompagnant la relance de l'économie locale et l'amélioration des services rendus par les collectivités » (objectif global). Il s'agit de consolider les acquis en termes de réhabilitation des équipements/matériels des collectivités et de soutien aux micro-projets mis en œuvre dans les communes ciblées par le RELAC I mais aussi de contribuer au renforcement des compétences des collectivités en matière de qualité des services rendus aux populations. Ses objectifs spécifiques sont :

- l'économie locale est relancée ;
- les collectivités accompagnées sont en mesure de mieux remplir leurs missions au service des populations.

Après avoir capitalisé sur l'expérience du RELAC I et pris en compte l'essentiel des recommandations de l'évaluation intermédiaire du RELAC II, la mission d'évaluation finale est d'avis que le projet RELAC II **a effectivement contribué à l'atteinte de l'objectif général** par l'appui à la relance économique, le renforcement des capacités des acteurs locaux et l'amélioration des services rendus aux populations par les collectivités territoriales. Cependant, la mesure exacte de la contribution à l'objectif général suppose la disponibilité de données tirées de la mise jour de la matrice du cadre logique du projet en comparant les valeurs cibles des indicateurs de la situation *endline* à ceux obtenus lors de l'étude de base. Ce travail de mise à jour était en cours au moment de l'évaluation finale du projet. L'objectif global du projet reste ambitieux et complexe au regard de la situation institutionnelle et sécuritaire dans le nord du pays, d'une part et de l'ampleur des besoins en création de richesse et en services sociaux, d'autre part.

La mission d'évaluation estime par ailleurs que **le projet a contribué à la relance de l'économie locale**. En effet, le projet a permis, entre autres, de recruter trois opérateurs locaux, de financer 98 micro-projets pour une valeur de 3 217 000 EUR (dont 472 000 EUR pour l'identification et 2 745 000 EUR pour la mise en œuvre), soit 32 % des ressources du projet. 93 % des marchés ont été attribués à des personnes/sociétés de nationalité malienne dont une majorité issue des régions du Nord. Cependant, la relance de l'économie locale dans un contexte politico-institutionnel précaire et sécuritaire volatile aggravé par le retard dans la mise en œuvre de l'Accord de paix est à la fois complexe et difficile. Relancer l'économie locale suppose aussi la mise en place de programmes structurants dotés de ressources conséquentes et le développement de chaînes de valeur qu'une coopération seule ne peut satisfaire, malgré l'engagement d'un budget substantiel de 10 millions d'EUR.

En ce qui concerne **l'objectif spécifique 2**, la réponse apportée par le projet est satisfaisante puisque :

- dans l'ensemble, les besoins prioritaires retenus ont été satisfaits, même si des retards ont été notés dans la livraison de quelques infrastructures ;
- les communes ont été accompagnées dans la gestion des infrastructures et équipements réhabilités afin d'assurer leur durabilité ;
- le projet a contribué à la redynamisation des comités de gestion et renforcé leurs capacités.

Toutefois, l'équipement des collectivités locales, la réhabilitation des bâtiments et le renforcement des capacités des élus et des fonctionnaires sont très importants, mais ils restent insuffisants globalement pour permettre aux collectivités locales de mieux remplir leurs missions au service des populations. En effet, les collectivités territoriales doivent disposer de ressources propres pour contribuer durablement au financement de leurs Plans de développement social, économique et culturel et assurer la maintenance de leurs équipements et de leurs infrastructures.

Le nombre de communes **couvertes** dans les régions de Taoudéni et de Ménaka est faible en comparaison avec les régions de Gao et de Tombouctou, mais force est de reconnaître également que l'Unité de gestion de projet est restée fidèle aux orientations du document technique et financier et à sa logique d'intervention qui repose sur une certaine flexibilité. Le RELAC II a identifié et appuyé la formulation de 98 micro-projets en incluant les jeunes, les femmes et les populations nomades, qui n'étaient pas assez prises en compte dans le RELAC I.

Résultat 1 : Des projets économiques locaux sont appuyés. 98 micro-projets économiques locaux ont été sélectionnés et formulés, 87 dans les 18 nouvelles communes d'intervention du projet et 11 dans les communes d'intervention du projet RELAC I portés exclusivement par des jeunes à raison de cinq micro-projets pour la région de Gao et six micro-projets pour la région de Tombouctou. Dans les régions de Tombouctou, Taoudéni et Gao, on compte en moyenne trois à quatre micro-projets par commune. Dans la région de Ménaka il y a moins de deux micro-projets par commune. La région de Tombouctou compte le plus grand nombre de micro-projets (48 %). En date du 25.06.2019, au total 2 273 membres des structures porteuses de micro-projets ont été formés. Le nombre de personnes formées est sensiblement le même dans les régions de Tombouctou et Gao. Par contre, les femmes formées représentent 62,67 % des bénéficiaires pour les régions de Gao et de Ménaka, contre seulement 16,80 % pour les régions de Tombouctou et de Taoudéni. Ceci est lié à la nature des organisations où les organisations mixtes hommes-femmes sont plus nombreuses dans la région de Gao. L'agriculture au sens large (35,71 % pour la riziculture et 28,57 % pour le maraîchage) et l'élevage sont les domaines d'activités dominants avec respectivement 64,28 % et 24,49 % des micro-projets accompagnés. Les 98 micro-projets concernent sept domaines d'activités. Dans la région de Tombouctou, la riziculture est le domaine principal des micro-projets, suivi par l'élevage. La pisciculture n'y est pas pratiquée. À Gao, le maraîchage est le domaine principal des micro-projets. Au total, 3 217 000 EUR ont été dépensés pour l'identification et la mise en œuvre des 98 micro-projets, avec un taux de dépassement budgétaire de 15,8 % par rapport aux 2 777 000 EUR prévus pour 120 micro-projets. La contribution du RELAC II est donc en moyenne de 32 826 EUR par micro-projets. Les recettes d'exploitation varient d'une région à une autre. Les micro-projets de Tombouctou se démarquent largement des trois autres régions avec des résultats relativement satisfaisants. La région de Taoudéni vient ensuite. Les micro-projets des autres régions sont confrontés à des problèmes importants qui impactent sur leur rentabilité. On note une grande différence entre les données d'exploitation des différentes régions malgré un investissement de base sensiblement égal.

Résultat 2 : Les besoins matériels des collectivités les plus urgents pour leurs missions vers les populations sont comblés. Cet appui s'inscrit dans la continuité des actions d'appui matériel réalisées dans le RELAC I. Les besoins matériels des 18 nouvelles communes d'intervention du RELAC II en termes de réhabilitations d'infrastructures sociales de base et d'équipements ont été identifiés de manière participative et ont été analysés en Comité local d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement, puis validés en conseils communaux. Le projet a reçu mandat des collectivités concernées pour mettre en œuvre les propositions retenues, ce qui en fait le maître d'ouvrage délégué pour la mise en œuvre, selon les procédures de LuxDev jugées plus rapides que celles de l'État auxquelles les collectivités territoriales sont soumises. Le projet a certes fait d'importantes réalisations en infrastructures et équipements mais on constate des retards dans la finition de certaines infrastructures et la livraison de certains équipements surtout dans la région de Taoudéni. Le projet a également contribué au renforcement organisationnel des structures porteuses de micro-projets. Les communes ont été accompagnées dans la gestion des infrastructures et équipements réhabilités. Les autorités communales ont été formées sur l'importance de prévoir des dotations budgétaires pour assurer l'entretien et les réparations des bâtiments. Les responsables des comités de gestion ont également été sensibilisés sur l'importance d'assurer l'entretien des équipements.

Résultat 3 : Les collectivités sont appuyées dans l'exercice de leurs missions en faveur des populations. Un processus participatif et inclusif a permis de compléter l'identification des besoins prioritaires de formation des élus et du personnel des 18 nouvelles collectivités territoriales. L'accompagnement des 30 collectivités locales a également porté sur la formation des élus et des fonctionnaires et l'organisation de débats communautaires sur les missions de l'administration, le lien entre l'administration et les populations du Nord et enfin les stratégies d'amélioration des services rendus aux populations. 11 modules de formation ont été identifiés, regroupés en trois thématiques :

- décentralisation et régionalisation ;
- fonctionnement général des collectivités ;
- gouvernance et régulation.

On constate un intérêt marqué pour la décentralisation dans la région de Taoudéni, et un intérêt marqué pour le fonctionnement général dans la région de Tombouctou. Placés sous la responsabilité des conseils communaux, des débats ont permis d'exprimer des besoins en matière de dialogue entre les populations et les services administratifs et sociaux. Ces débats ont impliqué les élus locaux, les représentants de l'État et les organisations de la société civile. Ils ont tous été réalisés, sauf dans trois communes qui attendaient la validation des comptes administratifs. Tous les comptes administratifs et bilans ont été diffusés sur les radios locales. En matière d'amélioration des compétences des élus, le Centre de formation des collectivités territoriales, étant chargé de la formation des élus et des agents des collectivités territoriales, s'est appuyé sur ses partenaires pour exécuter les sessions de formation. Il s'agit de l'Agence pour le développement régional de Tombouctou pour les régions de Tombouctou et de Taoudéni (celle de Gao n'a pas été impliquée dans la formation sur décision du projet) et du Groupe d'appui-conseil pour le développement et d'Association pour la gouvernance et les initiatives de développement pour les régions de Gao et de Ménaka. Pour l'ensemble des régions d'intervention, 1 880 élus et agents communaux ont été formés, soit 1 020 agents pour la région de Tombouctou (54,25 %), Taoudéni (3,03 %), Gao (39,84 %) et Ménaka (2,87 %).

Évaluation du projet

Pertinence : Le RELAC II est aligné et en parfaite adéquation avec les politiques nationales, sectorielles, et locales. Par ailleurs, le ciblage des différentes composantes sociales (entre les hommes et les femmes, les nomades et les sédentaires, les populations déplacées/réfugiées) et une meilleure prise en compte des jeunes contribue à la pertinence du projet. L'approche nexus/développement développée par le projet est adaptée à la situation au Nord du Mali qui vit une situation post-conflit précaire, situation qui appelle à la fois des réponses d'urgence/humanitaire et de développement. Certaines limites à la pertinence, relevées à mi-parcours, ont été levées, notamment l'alignement des micro-projets sur les Plans de développement social, économique et culturel et la formulation de lignes directrices pour l'identification et la sélection des micro-projets. Cependant, il convient de rester prudent en matière de réduction de la pauvreté. Même à quelques mois de la fin du projet, il n'est pas indiqué de dire si les effets du projet auront un impact significatif sur la réduction de la pauvreté et notamment si ces effets seront durables. La mise en place des micro-projets et le renforcement des collectivités ne peuvent à eux seuls suffire à sortir les populations de leur vulnérabilité. **La mission d'évaluation finale estime que la pertinence du projet reste au-dessus de la moyenne, avec des performances meilleures que prévues (notée 2)**, même si la prise en compte des capacités locales d'absorption reste insuffisante, que le projet aurait gagné à développer une théorie du changement, à définir une stratégie de poursuite des opérations en cas de dégradation avancée et que des questionnements sont soulevés sur la pertinence de certaines réhabilitations en lieu et place de nouvelles constructions.

Efficacité : L'état d'avancement des activités liées au résultat 1 est moyenne à satisfaisante dans le sens où 98 micro-projets ont été sélectionnés et formulés sur les 120 micro-projets prévus par le document technique et financier. Parmi les 98, 11 micro-projets n'ont pas encore démarré leur premier cycle d'exploitation en raison de retards liés à la mise en pratique et au démarrage des micro-projets. En matière d'investissement, si le volume total de l'investissement varie par région, le volume financier moyen par micro-projets est sensiblement le même quelque que soit la région. Les micro-projets de la région de Tombouctou sont dans l'ensemble rentables sur le plan économique à l'exception des micro-projets d'embouche qui ont souffert de l'épidémie de fièvre aphteuse. Les micro-projets des autres régions sont par contre confrontés à des problèmes importants qui impactent sur leur rentabilité économique. De manière plus générale, les risques naturels et la faible qualité des dossiers techniques impactent la rentabilité des micro-projets. Le suivi technique tel qu'assuré n'a pas permis de faire face à ces difficultés. Le projet a cependant levé deux des trois points de vigilance soulevés à mi-parcours (le statut foncier des micro-projets et les conventions de partenariat avec les services techniques).

Pour les risques environnementaux, les mesures sont quasiment en place. Si les résultats économiques sont insuffisants, les effets sociaux restent néanmoins performants au regard de l'occupation des porteurs de projet (femmes et jeunes inclus), de la dynamique organisationnelle, du renforcement des capacités des porteurs de projets, du « travailler ensemble ». Pour les deux autres résultats, le projet a également enregistré d'importants résultats en formation des porteurs de projets et des élus locaux et fonctionnaires des collectivités territoriales. Cependant, il n'y a pas de plan de formation des élus et agents communaux (identification besoins, objectifs et résultats attendus, stratégie de mise en œuvre, suivi post-formation). Une liste de besoins ne peut suffire à elle seule. De plus, l'expression d'un besoin reste liée à la connaissance de ce qui existe en matière de formation. Établir les besoins par une approche par la demande permet de prendre en compte les besoins de formation exprimés mais a l'inconvénient de laisser de côté d'autres besoins en formation, qui seraient pourtant utiles et pertinents. La mission relève également la faible participation des femmes aux échanges et débats publics sur les services rendus aux communes. D'un point de vue processus de formation, des limites sont par ailleurs relevées dans le rapport. Les besoins des collectivités en équipements et en infrastructures ont par ailleurs été satisfaits même si on note des retards importants dans la livraison de certaines infrastructures. Le projet a été aussi efficace dans l'appui aux débats prévus dans l'ensemble des communes. **La mission d'évaluation finale estime que les résultats prévus ont été atteints mais avec des possibilités d'amélioration (notée 3).**

Efficienc : Le projet a démontré sa capacité d'absorption des ressources financières mises à disposition. En effet, **le taux de décaissement (décaissé/budget) est de 81 % en juin 2019**. Ce taux est d'autant plus important qu'il intervient dans un contexte post-conflit et trois mois avant la clôture du projet. Le projet a connu une dynamique forte dans sa deuxième phase, puisque lors de son évaluation intermédiaire le taux d'exécution était de 21,9 % des fonds programmés. Au regard des engagements financiers réalisés, il est fort probable que toutes les ressources financières seront utilisées, à bon escient. La part des ressources effectivement consacrées au financement des interventions du projet est de 68,10 % contre 31,37 % pour la gestion (frais de fonctionnement). En d'autres termes, les ressources financières du projet ont été prioritairement utilisées pour répondre aux besoins des collectivités locales et des populations. Le projet a par ailleurs satisfait ses engagements en matière de livrables et fait preuve d'efficacité en matière de passation de marchés et de gestion des ressources. L'efficacité du projet est cependant limitée par deux facteurs clés :

- les dépassements de coûts découlant en grande partie des insuffisances notées dans les études techniques des micro-projets (dépassement budgétaire global de 15,8 % et un dépassement de 30,16 % sur les investissements) ;
- des retards dans la mise à disposition de certaines infrastructures sociales et d'équipements et le démarrage tardif de la phase d'exploitation de certains micro-projets ou encore les perturbations dans le cycle de production.

La mission d'évaluation finale estime que le projet a fait preuve d'efficacité, avec des possibilités d'amélioration et tient compte de contraintes externes auxquelles le projet doit faire face (efficacité par conséquent notée entre 2 et 3).

Durabilité : Quelques facteurs jouent en faveur de la durabilité du projet :

- l'ancrage communautaire des actions de développement ;
- la formation des responsables des organisations porteuses de projets, des élus locaux et du personnel des collectivités territoriales ainsi que celle des artisans-réparateurs locaux chargés d'assurer la maintenance des équipements acquis dans le cadre du projet ;
- le portage institutionnel des communes, la politique du « faire-faire », la collaboration avec les services techniques déconcentrés de l'État, l'implication des organisations locales et enfin la contractualisation avec des fournisseurs et prestataires locaux ;
- l'accompagnement de certaines associations dans l'amélioration de leur gouvernance et de leur fonctionnement, leur transformation en sociétés coopératives ;
- les contributions des bénéficiaires (en numéraire et en nature) pour la mise en œuvre des micro-projets constituent un signe d'engagement des populations pour une prise en charge future de la gestion des investissements.

En revanche, d'autres éléments pourraient limiter la durabilité du projet :

- les faibles capacités financières des communes pour prendre en charge correctement les compétences qui leur ont été transférées depuis 2002 dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'hydraulique. Il s'y ajoute qu'elles ne recouvrent presque pas d'impôts et de taxes depuis le déclenchement de la crise et sont dans l'impossibilité de faire des dotations budgétaires pour assurer l'entretien et le renouvellement des équipements et des infrastructures réhabilitées par le projet ;
- la faible rentabilité économique de bon nombre de micro-projets surtout dans la région de Gao, ce qui risque d'être une source de démotivation pour les producteurs ;
- les modes de gestion des micro-projets par les organisations porteuses ne sont pas toujours de nature à favoriser leur durabilité, notamment les clés de répartition des revenus tirés des micro-projets qui sont défavorables aux organisations (pour certains micro-projets, les membres se partagent la quasi-totalité des revenus) ou encore les politiques d'amortissement ;
- le manque de capacités de résilience des communautés face aux risques climatiques.

La mission d'évaluation finale estime que les résultats prévus ont été atteints mais avec des possibilités d'amélioration (notée 3).

Diverses questions spécifiques complémentaires sont analysées dans le rapport d'évaluation :

Le financement de projets fédérateurs de jeunes	Afin de corriger la faible prise en charge des besoins des jeunes en matière d'emploi, le RELAC II a financé 11 micro-projets économiques exclusivement portés par des jeunes dont six pour la région de Tombouctou et cinq pour la région de Gao.
L'accompagnement pour la transformation des associations en sociétés coopératives	Les associations candidates ont été accompagnées par les bureaux de Gao et Tombouctou (information, sensibilisation) et mises en relation avec les services techniques compétents. Pour la région de Gao, 11 associations sur 35 cibles ont été érigées en sociétés coopératives, 12 ont commencé le processus de mutation et sur trois non conformes, deux sont en cours de formalisation. Dans la région de Tombouctou, 14 ont été mutées en sociétés coopératives sur un total de 25.
L'amélioration des conditions de mobilisation et de contractualisation avec les agents de l'État	Le RELAC II a signé 11 protocoles avec les services techniques de l'État en sollicitant directement les gouverneurs de région pour la mise à disposition d'agents techniques de l'administration. Toutefois quelques-uns continuent à déplorer la faiblesse de leur prise en charge.
La conduite d'études d'impact environnemental et social et la sécurisation des sites fonciers qui abritent les micro-projets	11 études d'impact environnemental et social sanctionnées par 11 notices ont été réalisées. Le projet a accompagné les associations dans la sécurisation des sites fonciers qui abritent les micro-projets.
La révision du dispositif de formation et de suivi post-formation	Le RELAC II a innové en développant un suivi post-formation des participants aux séminaires de formation. Si pour la région Tombouctou, ce suivi post-formation s'est déroulé correctement, il en est autrement pour la région de Gao. Certains participants de cette région ont boycotté les séances de suivi-post formation, prétextant l'absence de prise en charge financière par le projet.
La comparaison entre le RELAC II et d'autres projets mis en œuvre en zone post-conflit	<p>Comme atouts, le RELAC II propose un portefeuille diversifié d'activités (réhabilitation d'infrastructures, financement de micro-projets économiques, renforcement de capacités, etc.) et propose des approches d'intervention participatives. Le projet agit avec une certaine célérité dans la satisfaction de la demande locale. Cependant, le RELAC II n'est pas aligné sur la politique nationale en matière de passation de marchés et de maîtrise d'ouvrage. Le projet a une faible présence dans les zones dites « rouges ». Des préoccupations communes à divers projets ressortent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'évolution de la collaboration avec les acteurs locaux/nationaux : une agilité requise ; • les clefs de la sélection des projets/micro-projets ; • les stratégies de mise en œuvre en « zone rouge » ; • une coordination avec les intervenants au Nord Mali encore embryonnaire.
Des pistes pour la contribution à la stabilisation de la zone Nord	<p>De multiples défis sont à relever :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rétablir l'autorité de l'État ; • redéfinir les politiques publiques en plaçant les besoins les plus pressants au cœur des priorités ; • trouver un palliatif au non-emploi des jeunes et à l'absence d'activité économique. <p>Ces défis semblent bien adressés par le document technique et financier du projet Appui au développement économique local et à la prévention des conflits dans les régions de Tombouctou et Gao.</p>

L'amélioration du dispositif de suivi et de capitalisation du RELAC II	Malgré un bon système de suivi-évaluation, tous les outils ne sont pas systématiquement utilisés. Des insuffisances ont été constatées lors des visites de terrain de la mission d'évaluation.
La gestion et le partage des connaissances	En termes de gestion des connaissances, beaucoup d'actions ont été réalisées et font l'objet de partage avec les collectivités locales et acteurs publics. Le projet fait des efforts pour documenter ses pratiques et tirer les principales leçons de son intervention afin qu'elles puissent être utiles pour définir de futurs projets.

L'évaluation finale met l'accent sur trois leçons apprises :

1. la rigueur, l'équité et la transparence doivent guider toutes les interventions ;
2. la flexibilité doit être de rigueur pour les interventions dans des situations volatiles ;
3. l'importance d'un leadership étatique fort pour impulser et coordonner les nombreuses interventions qui obéissent à différentes logiques.

Dix recommandations ont été émises et développées dans le rapport :

1. améliorer la formulation du document technique et financier en le complétant par une théorie du changement et une stratégie de gestion des risques ;
2. renforcer la gouvernance du projet ;
3. consolider et améliorer les acquis en passation de marchés ;
4. privilégier le financement de projets intégrés avec l'appui du projet Appui au développement économique local pour mieux prendre en compte les insuffisances des micro-projets économiques du RELAC II ;
5. améliorer le processus de formulation, de sélection et de validation des micro-projets ;
6. améliorer le dispositif de renforcement des capacités des élus et des fonctionnaires des collectivités territoriales ;
7. mieux intégrer les Agences pour le développement régional dans le dispositif de formation et de suivi des activités du projet ;
8. améliorer les pratiques des équipes opérationnelles et des prestataires en gestion axée sur les résultats ;
9. améliorer le dispositif d'accompagnement et de suivi-évaluation des interventions ;
10. aller au-delà de l'identification des risques (environnementaux, sécuritaires) pour développer des stratégies de résilience et des mesures compensatoires (par exemple de nouvelles techniques culturelles et des activités d'alerte précoce).