

**Initiative**

**Pauvreté-Environnement**

Initiative

Pauvreté-Environnement

**Evaluation finale de la Phase II du projet “IPE-Mali”**

**(Du 27 Novembre 2017 au 08 décembre 2018)**

**Rapport Final**

**(08 janvier 2018)**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

**Auteur :**

**Pierre Kamtchouing M.S. (Consultant International)**

*Ce rapport a été commandité par le Bureau Pays du PNUD au Mali. Les commentaires figurant dans ce rapport correspondent uniquement aux opinions de l’évaluateur.*

**RAPPORT FINAL**

**RAPPORT FINAL**

***Remerciements***

Tout au long de ce mandat, l’évaluateur a bénéficié de l’appui des membres du staff du PNUD et du projet IPE-Mali à plusieurs niveaux. Au Bureau Pays du PNUD à Bamako, le Directeur Pays (Aboubacar Koulibaly), le Directeur Pays Adjoint/ Directeur Programme (Maleye Diop), le Conseiller Technique Principal du projet IPE-Mali (Yakhya Aicha Diagne )ainsi que la Coordonnatrice du projet IPE-Mali (Lala Camara Diarra), l’expert du Suivi-Evaluation (Amadou Diarra), et l’Assistante administrative et financière (Fatoumata Doucouré) nous ont fourni de l’assistance continue et nous ont transmis toutes les informations nécessaires pour la bonne réussite de la mission.

L’évaluateur tient également à remercier le chauffeur (Habou Cissé) qui a été mis à sa disposition pour ces déplacements, ainsi que celui du projet IPE-Mali (Touré Abdourabihi), qui a travaillé sans arrêt pour que les différentes descentes sur le terrain puissent être possibles. Ensuite, Safiatou Guindo, nous a apporté le document de canevas qui nous a permis de nous assurer que le livrable final soit conforme aux standards de l’évaluation du PNUD. Enfin, on voudrait mentionner la contribution de Soukeyna Diarra et d’Oumar Tamboura pour l’assistance prêtée, respectivement, en administration et en gestion financière du projet évalué.

L’évaluateur voudrait aussi bien remercier les parties prenantes du projet dont les contributions apportées lors des entretiens individuels et des discussions de groupes lui ont permis de cerner d’une façon plus adéquate les facteurs qui ont le plus affecté l’exécution des activités sur le terrain. Plus spécifiquement, il voudrait reconnaître l’assistance qui lui a été fournie par le Directeur de l’Agence de l’Environnement et du Développement Durable (Bouréima Camara), du responsable du Contrat et de la Coopération de la GIZ (Hartmut Behrend), ainsi que la Coordinatrice Technique – Mali du Projet Local Adaptative Living Facility du Fonds d’Equipement des Nations Unies (Safiatou Diarra Cissé).

*\*Les photos qui figurent sur la couverture de ce rapport se réfèrent aux activités suivantes menées lors de la mission de collecte de données dans la commune de Sirakorola (20 décembre, 2017).*

**Sommaire/Table des matières**

Liste des acronymes 4

Résumé Exécutif 5

1. INTRODUCTION 12

1.1. Contexte 13

1.2. Objectifs de l’Evaluation 13

1.3. But de l’évaluation 14

1.4. Utilisateurs envisagés de l’évaluation 14

1.5. Portée de l’évaluation 14

1.6. Critères de l’évaluation 14

1.7. Méthodologie 15

1.8. Stratégie d’échantillonnage 18

1.9. Limites 18

1.10. Considérations éthiques 19

2. CONSTATS ET CONCLUSIONS 19

2.1. PERTINENCE 20

2.2. EFFICACITE 25

2.3. EFFICIENCE 44

2.4. IMPACT(S) 52

2.5. DURABILITE 56

2.6. PRISE EN COMPTE DE L’EGS ET DES DHS 58

3. LEÇONS APPRISES 62

4. RECOMMANDATIONS 65

ANNEXES (voir document à part) 66

Annexe 1. Termes de référence de l’évaluation 66

Annexe 2. Liste des personnes rencontrées 66

Annexe 3. Liste des documents clé consultés 66

Annexe 4. Matrice d’évaluation 66

Annexe 5. Echantillon par composante 66

Annexe 6. Pertinence du projet par rapport au CDP 2008-2014, CSCRP 2014-2017, UNDAF 2016-2019, CREDD 2015-2019 66

Annexe 7. Détails sur le niveau des réalisations du Volet 1 66

Annexe 8. Détails sur le niveau des réalisations du Volet 2 66

Annexe 9. Détails sur le niveau des réalisations du Volet 3 66

Annexe 10. Détails sur les coûts des réalisations du Volet 1 66

Annexe 11. Détails sur les coûts des réalisations du Volet 2 66

Annexe 12. Détails sur les coûts des réalisations du Volet 3 66

Annexe 14. Questionnaires et guides d’entretien utilisés dans le cadre de l’étude 66

Liste des acronymes

|  |  |
| --- | --- |
| **AEDD** | Agence de l’Environnement et du Développement Durable |
| **AGR** | Activité Génératrice de revenu |
| **ATLAS** | Système informatique intégré de gestion des Ressources Humaines, Financières, des Approvisionnements et des Projets utilisé par le PNUD |
| **CPD** | Country Program Document |
| CDMT | Cadre de Dépenses à Moyen Terme |
| **CPS** | Cellule de Planification et Statistique |
| **CREDD** | Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable du Mali |
| **CSCRP 2012-2017** | Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté 2012-2017 |
| **CPS/SEEDEU** | Cellule de Planification et de Statistique du Secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaines de l’Etat |
| **DH** | Droits de l’Homme |
| **EGS** | Egalité des Sexes |
| **EES** | Evaluation Environnementale Stratégique |
| **EIES** | Etude d’Impact Environnemental et Social |
| **FACE** | Funding Authorization and Certificate of Expenditures (Autorisation de financement et certification des dépenses) |
| **GIZ** | Deutsche Gesellschaftfür Internationale Zusammenarbeit |
| **GTG** | Gender Theme Group |
| **GNUE** | Groupe des Nations Unis pour l’évaluation |
| **IDEAS** | International Development Evaluation Association |
| **IDEP** | Institut Africain de Développement Economique et de Planification |
| **IPR/IFRA** | Institut Polytechnique Rural de Formation et de Recherche Appliquée |
| **IPE** | Initiative Pauvreté – Environnement |
| **MAXQDA** | Mixed and Qualitative Data Analysis software |
| **MEADD** | Ministère de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement Durable |
| **MEF** | Ministère de l’Economie et des Finances |
| **NEX** | National Execution (Exécution Nationale) |
| **ODD** | Objectifs de Développement Durable |
| **OMD** | Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| **ONG** | Organisation Non Gouvernementale |
| **OSC** | Organisations de la Société Civile |
| **PDESC** | Plan de Développement Economique, Social et Culturel |
| **P-E** | Pauvreté – Environnement |
| **PIB** | Produit Intérieur Brut |
| **PNUD** | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| **PNUE** | Programme des Nations Unies pour l’Environnement |
| **PTF** | Partenaires Techniques et Financiers |
| **SCAP** | Stratégie Commune d’Appui Pays des Partenaires Technique et Financiers du Mali |
| **UNCDF** | United Nations Capital Development Fund |
| **UNDAF** | United Nations Development Assistance framework |
| **UNEG** | United Nations Evaluation Group |
| **VNU** | Volontaires de Nations Unies |

Résumé Exécutif

Introduction

Un évaluateur a été recruté au cours du mois de novembre 2017 pour conduire l’évaluation finale de la phase II du projet Initiative Pauvreté-Environnement du Mali (IPE –Mali). D’une durée de 4 ans (2014-2017), ce projet dont la mise en œuvre a débuté en novembre 2014 était financé par le PNUD, IPE-Afrique et le gouvernement du Mali pour un montant de 3 600 000 $ USD et comprenait, trois volets d’activités notamment :

* Le renforcement des capacités institutionnelles pour l’intégration des liens pauvreté-environnement dans les politiques et stratégies nationales de développement en appui à la durabilité environnementale pro-pauvre;
* l’amélioration/institutionnalisation des mécanismes de planification et d’allocation budgétaires ainsi que les cadres de dépenses publiques, pour une meilleure intégration des objectifs pauvreté-environnement, des changements climatiques et du genre dans les politiques nationales et sectorielles aux fins d’une croissance économique durable pro-pauvre;
* le renforcement des cadres de dialogue et d’échanges sur les outils et approches IPE pour une utilisation massive des produits IPE et pour fin de partenariat et de coopération Sud -Sud.

But de l’évaluation

Les recommandations formulées à la fin de l’évaluation devront servir d’abord à identifier les leçons apprises de la mise en œuvre de cette seconde phase du projet. Ensuite, elles pourraient être utilisées comme base de travail pour la formulation d’un nouveau projet pauvreté - environnement en appui à la mise en œuvre des ODD au Mali. Cette évaluation vise aussi à assister les différents partenaires qui ont du intervenir dans la mise en œuvre du projet (PNUD, PNUE/IPE-Afrique, Gouvernement du Mali, organisations de la société civile, autres agences des Nations Unies et ONGs), dans leurs futures démarches programmatiques en matière d’intégration des liens P-E dans les politiques, plans et budgets du Mali.

Objectifs et utilisation de l’évaluation

Le premier objectif de l’évaluation était de réaliser une appréciation globale et indépendante des résultats atteints, par le projet, de tirer des enseignements sur les atouts et faiblesses de la mise en œuvre du projet. Le deuxième objectif de l’évaluation était la reddition des comptes sur les acquis du projet (pas seulement par rapport aux résultats escomptés mais aussi en termes d’effets inattendus) à l’égard des bailleurs (PNUD, PNUE/IPE-Afrique, gouvernement du Mali) ainsi qu’aux bénéficiaires du projet (objectif de redevabilité).

Portée de l’évaluation

* *Critères de l’évaluation* : l’évaluation s’est concentrée sur l’estimation de la pertinence, l’efficacité l’efficience, l’impact et la durabilité du projet pendant la période de sa mise en œuvre. A ces cinq critères s’est ajouté un autre qui se justifie par la nécessité de respecter les engagements internationaux en la matière notamment, les OMD et les ODD, le genre et les droits humains.
* *Questions de l’évaluation*: l’évaluation a adressé 33 questions qui ont été formulées par l’évaluateur en collaboration avec le Groupe de Référence de l’évaluation.
* *Couverture géographique :* le travail de collecte de données sur le terrain, fortement conditionné par la précarité des conditions sécuritaires dans le pays, s’est déroulé dans trois localités principales. Dans la sélection des sites, l’évaluateur s’est assuré que les perspectives des deux groupes cibles du projet vivant dans des contextes différents soient prises en compte de manière adéquate, comme indiqué dans le tableau suivant :

|  |  |
| --- | --- |
| Groupe Cible | Localité |
| Administration | Bamako |
| Collectivités territoriales | Sirakorola, Kalabancoro |

Méthodologie

Cette évaluation s’est basée sur l’utilisation des méthodes mixtes, notamment : (i) une revue documentaire conduite pendant la première phase de ce mandat ; (ii) des entretiens individuels avec les bénéficiaires (administration et communes) attendus du projet, les partenaires techniques et financiers, les prestataires de services et l’équipe de gestion du Projet; (iii) des groupes de discussion (focus group) avec les bénéficiaires des communes ; et (iv) des observations directes (structurées) sur les réalisations du projet. L’analyse de données a été conduite à l’aide des logiciels MAXQDA pour les données qualitatives et Excel pour les données quantitatives.

Conclusions

*Pertinence*

Globalement, le projet a adressé de façon satisfaisante les questions sur les liens P-E appliquées au contexte du Mali qui avaient été identifiées dans le programme pays du PNUD au Mali 2008-2012 avec un glissement sur les 2 années qui ont suivi, le CSCRP 2013-2017 avant son démarrage ainsi que dans l’UNDAF 2015-2019, le programme pays du PNUD au Mali 2015-2019 et le CREDD 2016-2018 au cours de la mise en œuvre. De la même façon, il a réussi à capitaliser sur les leçons apprises lors de la phase antérieure de sa mise en œuvre du projet, surtout au niveau de la programmation de ses activités. La conception du projet s’est également adossé sur la théorie du changement des projets IPE pour faciliter l’intégration des liens pauvreté environnement dans les politiques, plans, budgets et financements publics du Mali. De plus, le staff du projet a mis en place de nombreuses stratégies d’exécution pour adapter le projet au contexte culturel, socio-économique et sécuritaire du pays.

Cependant, tous ces efforts de planification, bien que louables, n’ont pas pu assurer que les besoins de tous les groupes cibles fussent satisfaits d’une façon adéquate lors de la mise en œuvre sur le terrain. Cela a été dû à deux raisons différentes. Tout d’abord, les besoins des administrations et des collectivités territoriales n’étaient pas les mêmes[[1]](#footnote-1). Ensuite, la diversité et l’hétérogénéité qui caractérisent la population des communes (surtout en milieu rural) ainsi que les facteurs contextuels qui l’influence. Par exemple, les formations ne se sont pas suffisamment appuyées sur l’utilisation des techniques d’apprentissage des adultes parfois illettrés. Il en est de même du caractère temporel de la présence d’un personnel dans le staff de la commune.

En général, les entretiens et les observations effectuées sur le terrain ont fait ressortir une capacité de résilience forte de la part du staff du projet vis-à-vis de nombreuses limites rencontrées dans l’exécution du projet. Un des points forts du projet, par exemple, a été la revue du projet au cours de sa mise en œuvre pour l’adapter aux nouvelles orientations du gouvernement du Mali en matière de lutte contre la pauvreté et de protection de l’environnement.

*Efficacité*

Parmi les trois volets du projet, celui de la réalisation du résultat 2 est le plus élevé (90,9% des résultats escomptés). Ensuite, on retrouve le volet relatif à la réalisation du résultat 1 (qui a atteint 88,8% des résultats escomptés) et enfin, le volet relatif à la réalisation du résultat 3 (40% des résultats escomptés). Globalement, il paraît qu’une des plus grandes contributions du projet, malgré qu’elle n’ait pas été mesurée spécifiquement lors du suivi, a été la production d’une masse d’informations sur la situation environnementale du Mali en lien avec la pauvreté grâce à la réalisation de plusieurs études (exemple : dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet, une dizaine d’études a été réalisée). La collaboration du projet avec une typologie différente d’acteurs (gouvernement, collectivités territoriales, société civile et d’autres agences des Nations Unies) a contribué à la mise en place d’une réponse adaptée au contexte du Mali, par rapport à la prise en compte des liens P-E dans les politiques, plans et budgets. Cela dit, les insuffisances de la coordination et du suivi évaluation ont limité l’efficacité du projet. Enfin, les politiques, stratégies et outils élaborés dans le cadre de la mise en œuvre du projet ont commencé à être utilisés par les départements administratifs bénéficiaires à plusieurs niveaux, notamment dans la finalisation du verdissement du CSCRP 2012-2017, la revue du CREDD, ainsi que l’élaboration du code de l’environnement.

*Efficience*

Dans l’ensemble, les fonds destinés à la mise en œuvre du projet n’ont pas été suffisants pour faire face aux besoins de mise en œuvre des activités au profit des bénéficiaires ciblés. C’est le cas surtout des activités nécessaires à la réalisation des résultats 1 et 3. Cependant, quant à la mise en œuvre des activités relatives à la réalisation du résultat 2, les informations obtenues à la suite de l’analyse du budget semblent confirmer que les fonds que le projet y a dédiés ont été suffisants pour répondre à la demande. En effet par rapport au budget alloué le montant destiné à ce volet a doublé (de 23,3% à 42, 6%). De plus, le nombre trop élevé d’activités et le manque des moyens suffisants pour les réaliser, ainsi que la revue à la baisse des ressources mises à disposition pour la mise en œuvre des activités du projet (44,9% de la valeur totale), n’a pas permis d’utiliser le budget disponible de manière judicieuse.

Cela en soi- même a entrainé la suppression de certaines activités par le projet ou encore la fixation des objectifs suffisamment pas réalistes pour certaines activités compte tenu de l’ampleur de la demande.

D’autres facteurs qui ont été préjudiciables au déroulement des activités incluent le retard de la libération de fonds,les insuffisances de la gestion de la part du projet et la faible exploitation des opportunités nées du mécanisme de préfinancement mis en place par le PNUD.

Globalement, les procédures de gestion mise en place par le PNUD ont permis au projet d’être plus efficient dans l’exécution des dépenses.

Malgré cela, les gestionnaires du projet n’ont pas suffisamment été vigilants quant à la maitrise de certains couts (notamment les couts de réalisation des formations et des restitutions) qui auraient permis au projet d’être plus efficient.

*Impact*

En termes générales le projet a utilisé les éléments moteurs de la théorie de changement qui avaient été définis lors de sa conception pour impulser le changement dans le domaine de l’acquisition de nouvelles compétences au niveau de l’administration et des collectivités territoriales. De plus, le projet a contribué à l’intégration des liens P-E dans une dizaine de documents stratégiques du Mali qui ont été produit au cours de la période allant de 2014 à 2019. Notamment, le verdissement CREDD (résultant de la relecture du CSCRP (2012-2017) et des PDESC de deux (02) collectivités territoriales. Le projet a également fortement contribué à la prise en compte des liens P-E dans le document UNDAF+/CPD 2015-2019 du Mali, ainsi qu’au processus d’identification des ODD prioritaires pour le Mali.

Les actions du projet ont eu un impact positif à plusieurs niveaux. La prise en compte des liens P-E dans les PDESC est devenue l’une des conditions principales de validation ce document stratégique par les autorités compétentes, le CSCRP (2012-2017) a été actualisé, alors que le CREDD pour sa part a été aligné aux ODD prioritaires de la République du Mali. Un impact positif a aussi été ressenti sur l’augmentation du budget alloué à au secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaines de l’Etat à travers une meilleure programmation des dépenses et des budgets y afférents. En effet, l’appui du projet pour l’intégration des liens P-E dans la revue de ce Secteur a permis de mettre en exergue les arguments nécessaires à une augmentation de son budget. Cependant on a également noté un impact négatif dans les communes non bénéficiaires, qui se sont senties exclues des activités du projet.

Enfin le projet n’a pas pu assurer la formation des champions qui auraient pu permettre à la coordination d’apporter son soutien actif à la promotion de l’intégration de l’environnement dans les processus de développement nationaux, toute chose qui nécessite des aptitudes appropriées aux plans techniques, du plaidoyer et de la communication.

*Durabilité*

Selon l’évaluation, le projet a produit suffisamment d’outils (08 EES et autres études, 11 guides méthodologiques, 01 film documentaire, etc.) pour assurer sa durabilité. Le projet a formé un échantillon d’expert nationaux exerçant dans l’administration, le secteur privé et les collectivités territoriales, qui sont opérationnels pour assurer sa durabilité. Il a également favorisé la collaboration entre eux en contribuant à la formation d’un noyau national d’experts sur la problématique du changement climatique et les approches et outils de son intégration dans les politiques nationales et sectorielles de développement.

Cependant l’analyse des risques du projet n’a pas suffisamment pris en compte les départs du personnel formé aussi bien dans l’administration que dans les collectivités territoriales, pour cause d’affectation ou de fin de contrat, il en est même de la prise en compte des spécificités des bénéficiaires des communes dans la production des outils d’auto-apprentissage, notamment la production d’un guide favorisant l’intégration des liens P-E et accessible au plus grand nombre. On a aussi noté que ces outils de formation et de communication n’ont pas été suffisamment diffusés à travers des supports autres que le fichier électronique.

De plus, les outils didactiques utilisés dans le cadre des formations dans les collectivités territoriales constitués généralement des polycopiés n’étaient pas aptes à assurer la durabilité des actions du projet IPE-Mali en direction de cette cible car, étant souvent constituée des populations au niveau d’éducation assez bas.

Enfin, l’absence de l’intégration de tous les actions de communication dans un plan de communication visant à la fois la visibilité institutionnelle et le développement qui devait permettre d'organiser efficacement la diffusion des messages communicationnels à toutes les cibles et susciter des changements auprès des bénéficiaires, n’a pas permis de trouver des formes innovantes de dialogue avec les partenaires et les bénéficiaires, ainsi qu’à contribuer à asseoir la durabilité du projet.

*Genre de droits humains*

Lors de la planification du projet, les DH et l’EGS (notamment les principes d’inclusion, de participation et d’équité surtout en faveur des groupes les plus vulnérables dans les sites ciblés par le projet) ont été pris en compte conformément aux procédures associées avec le montage de projet au sein du système des Nations Unies. De plus, le projet a encouragé l’inclusion et la participation d’un vaste nombre d’acteurs de la communauté au niveau des collectivités territoriales lors de son exécution.

Plus spécifiquement, le projet a visé à la formation et la sensibilisation dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, les changements climatiques et la gestion durable des ressources naturelles dans les collectivités territoriales sans se baser sur une analyse rigoureuse de la demande ainsi que des facteurs contextuels qui l‘influencent le plus.

Enfin, les principes des DH et de l’EGS n’ont pas été suffisamment pris en compte au niveau du suivi-évaluation du projet.

Recommandation

*Pertinence*

* Recommandation 1 : s’assurer que les leçons apprises dans le passé ainsi que lors de cette évaluation en matière de positionnement et d’intégration des ressources guident l’engagement et la collaboration du projet IPE-Mali avec les autres partenaires et bailleurs dans le futur.
* Recommandation 2 : s’assurer (et suivre) que lors de la mise en œuvre, le projet renforce l’adaptation de ses différentes activités au contexte culturel, économique et environnemental des bénéficiaires au niveau local.
* Recommandation 3 : assurer la réalisation des études de bases sur la demande des collectivités territoriales en matière de formation et sensibilisation pour garantir que les besoins de toutes les couches de population de la commune soient pris en compte durant la planification.
* Recommandation 4 : assurer qu’à la suite des changements apportés au projet tout au long de sa mise en œuvre, le cadre logique soit constamment actualisé et veiller à ce que les contraintes de gestion budgétaires nées de cette situation soient gérées avec la plus grande rigueur.

*Efficacité*

* Recommandation 1 :
* s’assurer que, pour chacune des activités prévues dans le cadre logique du projet, un nombre réaliste et détaillé des livrables soit indiqué dans le futur ;
* assurer que des indicateurs précis soient prévus non seulement pour l’ensemble des produits, mais aussi pour chaque activité ;
* veiller à ce que le cadre logique soit actualisé, toute fois que des changements stratégiques auront lieu au cours de la mise en œuvre.
* Recommandations 2 :
* revoir la stratégie d’assistance, de coordination et de gestion basée actuellement sur le co-lead entre le MEADD et le MEF ;
* attribuer le lead du projet au MEADD qui possède toute l’expertise technique nécessaire pour mener à bien sa mise en œuvre ;
* renforcer le partenariat entre la Direction du projet et le MEF pour la coordination de la mobilisation des fonds.
* Recommandation 3 : intégrer le partenariat comme une activité à part entière dans le futur projet et développer une stratégie de partenariat qui inclura à la fois la recherche des partenaires et la gestion des relations de partenariat dans la même activité, et définir des indicateurs de résultat précis, tout en veillant à ce que les moyens mis en place pour atteindre les résultats escomptés soit suffisant.
* Recommandation 4 : assurer le rapprochement du projet des administrations et les autres partenaires en le délocalisant vers la zone ministérielle de Bamako
* Recommandations 5 : assurer une définition claire du niveau hiérarchique entre les postes de coordonnateur et CTP du projet.

Efficience

* Recommandation 1 : assurer (et suivre) que l’enveloppe destinée à la réalisation des activités reste assez importante tout au long du projet, sauf en cas d’évidence attestant des besoins plus forts dans d’autres domaines.
* Recommandation 2 : prévoir une actualisation réaliste du budget en cas de changement d’activités au cours de la mise en œuvre du projet et l’adapter aux réalités du contexte.
* Recommandation 3 :
* assurer la mise en place d’un système de gestion prévisionnel de trésorerie ;
* assurer la mise en place d’un plan de trésorerie prévisionnel dans le système financier du futur projet ;
* assurer que la cohérence soit établie entre les besoins de financement du projet alignés sur ses activités et les délais de libération des fonds par le PNUD ne dépassant pas un mois.

Impact

* Recommandation 1 : assurer l’inclusion de l’activité « formation des champions » dans le portefeuille d’activités du futur projet.
* Recommandation 2 : utiliser les communes ayant bénéficié des formations et des restitutions sur l’intégration des liens P-E comme des leaders qui aurons pour mission d’entrainer les autres dans le futur projet.

*Durabilité*

* Recommandation1 :
* assurer que les adjoints des principaux bénéficiaires des formations dans les administrations soient considérés comme des bénéficiaires à part entière.
* assurer que la formation du personnel permanent des communes soit prioritaire dans les actions de renforcement des capacités dans les collectivités territoriales ;
* assurer que tous les individus qui participent aux formations financées par le projet dans chaque administration deviennent systématiquement formateurs des formateurs.
* Recommandation 2 : assurer l’inclusion de l’activité « formation des journalistes de presse et audiovisuel à la durabilité environnemental» dans le portefeuille d’activité du futur projet.
* Recommandation 3 :
* faciliter l’accès à l’information et à la connaissance dans le futur projet, en mettant à la disposition des bénéficiaires et du public concerné par les questions environnementales grâce à une grande diffusion, les outils de communication et le matériel didactique produits dans le cadre de la mise en œuvre du projet ;
* influer sur les politiques publiques grâce à l’ouverture du débat sur les problématiques environnementales, sociales et politiques qui freinent le développement de la société, à l’aide des documentaires à diffuser à travers les médias ;
* Recommandations 4 :
* mettre en place un plan de communication qui inclut à la fois des objectifs de visibilité institutionnelle et surtout de développement (changement de comportement) de manière à ce que la politique d’image et de visibilité institutionnelle soit pris en compte d’une part, et d’autre part que la communication pour le développement quant à elle favorise la participation et le changement social et politique ;
* intégrer la communication pour le développement dans le cycle du futur projet c’est-à-dire depuis la phase de planification, en passant par celle de mise en œuvre jusqu’à l’évaluation.

*Genre et DHS*

* Recommandation 1 : assurer que tout le staff du projet ainsi que les partenaires engagés dans la prochaine phase se familiarisent avec l’intégration des DH et l’EGS tout au long du cycle du projet (et pas seulement lors de sa conception).
* Recommandation 2 : assurer la réalisation des études de bases sur la demande des collectivités territoriales en formation et sensibilisation sur lesquels l’ont devra s’appuyer lors de la conception du future projet afin d’intégrer les besoins de toutes les couches de population des communes.

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte

**Figure 1. Les zones ciblées par le Projet**

Les problèmes de pauvreté et de dégradation de l'environnement sont étroitement liés et s'affectent mutuellement. Aujourd’hui, il est établi que l’une des principales causes de la pauvreté est liée à l’environnement et par conséquent, il est nécessaire que ces deux problématiques soient abordées conjointement. Cependant, cette dimension est peu connue, sinon moins intégrée dans les politiques de développement, surtout dans les pays pauvres.

Ce constat a été réalisé par la communauté internationale qui à travers les Nations Unis, s’est fixée comme objectif dans le cadre des OMD, de diminuer de moitié d’ici 2015 le nombre de personnes vivant dans l’extrême pauvreté et d’inverser le processus de détérioration de l’environnement. Cet objectif qui a été repris dans les ODD a nécessité de s’attaquer simultanément à la pauvreté rurale et urbaine et à la dégradation de l’environnement.

En réponse à cette préoccupation, l’Initiative Globale Pauvreté-Environnement qui est un appui conjoint du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et d’ONU Environnement (ex Programme des Nations Unies pour l’Environnement) et qui vise à appuyer les gouvernements à intégrer les liens pauvreté - environnement dans les processus décisionnels liés au développement socio-économique a été lancée dans plusieurs pays dans le monde dont le Mali, depuis 2005. Cette facilité PNUD-PNUE pour la Réduction de la Pauvreté et l’Environnement soutient les pays bénéficiaires à améliorer la contribution de l’environnement et des ressources naturelles dans les efforts de lutte contre la pauvreté et l’atteinte des objectifs de développement nationaux. Cela passe par la planification, la budgétisation et la prise de décision qui constituent le nœud des grandes préoccupations de notre société, qu’elles soient d’ordre environnemental, économique ou social.

Pour aider le Mali à intégrer les liens entre la pauvreté et l’environnement dans sa planification économique, son processus de budgétisation et de prise de décision, le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et le Programme des Nations unies pour l’Environnement (PNUE), sur la base d’un protocole d’accord ont lancé en 2005, le projet « Initiative Pauvreté et Environnement-Mali (IPE) ».

L’IPE-Mali constitue pour le pays, un engagement international de très haut niveau, notamment pour les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et les conventions internationales auxquels le pays a souscrit. L’IPE- Mali a connu deux phases. La première phase (2005-2013) a connu trois (3) principales périodes dont : (i) une dite préparatoire de deux ans (2005-2007) qui a permis d’identifier les besoins, les actions et les sites d’intervention propices à l’intégration de la dimension environnementale dans la planification ; (ii) une autre dite initiale de 2008 à 2010 ; iii) qui a subi une prolongation jusqu’à Décembre 2013. La seconde phase du projet IPE-Mali objet de la présente évaluation a débuté en novembre 2014 pour une période de quatre ans et prendra fin en décembre 2017, avec une période d’extension de trois mois jusqu’en mars 2018 pour assurer la clôture finale. L’opérationnalisation de ce projet a été possible grâce à un financement de 3 600 000 USD partagé entre trois contributeurs à savoir le PNUD, le PNUE/IPE-Afrique et le gouvernement du Mali. La mise en œuvre de ce projet, qui se fonde sur les leçons apprises tirées de la phase antérieure exécutée entre 2005 et 2013, est assurée par le MEADD à travers l’AEDD qui est l’agence d’exécution et le MEADD qui est la structure de pilotage.

1.2. Objectifs de l’Evaluation

L’évaluation s’est concentrée sur l’estimation de la pertinence, l’efficacité, l’efficience et l’impact de la phase II du Projet IPE-Mali pendant la période de sa mise en œuvre. Les leçons apprises sur la qualité de la conception, de l’implémentation et du suivi du Projet ont été mises en évidence tout au long de l’évaluation. Des recommandations ont été ensuite formulées, afin d’accroitre la durabilité des succès du projet et réorienter certaines stratégies d‘appropriation et d’implémentation nécessaires à l’intégration des liens P-E dans les politiques, plans et cadres budgétaires associés pour une meilleure utilisation des ressources naturelles, sur la base des échecs identifiés.

1.3. But de l’évaluation

Le but premier de cette évaluation a été d’apporter des éclairages sur les expériences générées au cours des 4 ans de mise en œuvre de la phase II du Projet IPE-Mali. Elle a permis de mettre en exergue les atouts et les faiblesses de la phase II de ce projet, financé par le PNUD, PNUE/IPE-Afrique et le Gouvernement du Mali, au cours de la période allant de 2014 à 2017. Les résultats de cette évaluation sont censés contribuer à l’amélioration du processus de mise en œuvre des objectifs de développement par une meilleure intégration des liens P-E dans les politiques, plans et cadres budgétaires associés pour une meilleure utilisation des ressources naturelles en tant que composante clé de la lutte contre la pauvreté au Mali. Comme il s’agit d’une évaluation finale, cet exercice a aussi une deuxième finalité qui est celle de la redevabilité du projet par rapport aux résultats escomptés.

1.4. Utilisateurs envisagés de l’évaluation

Les recommandations stratégiques et opérationnelles de cette évaluation s’adressent tout d’abord aux membres de l’équipe de coordination du projet IPE-Mali. Cependant, cette évaluation vise aussi bien à assister les différents partenaires techniques et financiers (le PNUD et PNUE/IPE-Afrique, le gouvernement du Mali, ainsi que les autres agences des Nations Unies, etc.) dans leurs futures démarches programmatiques en matière d’intégration des liens P-E dans les politiques, plans et budgets au Mali.

1.5. Portée de l’évaluation

Conformément aux objectifs de redevabilité et d’apprentissage de l’évaluation, la collecte et l’analyse des données se sont concentrées sur les trois domaines d’intervention du programme, notamment : 1) le renforcement des capacités institutionnelles pour l’intégration des liens P-E dans les politiques et stratégies nationales de développement en appui à la durabilité environnementale pro-pauvre, ; 2) l’amélioration/institutionnalisation des mécanismes de planification et d’allocation budgétaires ainsi que les cadres de dépenses publiques pour une meilleure intégration des objectifs P-E, des changements climatiques et du genre dans les politiques nationales et sectorielles aux fins d’une croissance économique durable pro-pauvre; 3) le renforcement des cadres de dialogue et d’échanges sur les outils et approches IPE pour une utilisation massive des produits IPE et pour fin de partenariat et de coopération Sud-Sud.

Plus spécifiquement, tandis que la revue documentaire de l’évaluation a permis d’estimer l’état de réalisations dans tous les sites du projet, le travail de collecte de données sur le terrain, fortement conditionné par les précaires conditions de la sécurité dans certaines régions du pays, s’est déroulé dans trois localités principales (Bamako, Sirakorola et Kalabancoro). Dans la sélection des sites, l’évaluateur s’est assuré que les perspectives des deux groupes cibles du projet vivant dans des contextes différents soient prises en compte de manière adéquate. .

1.6. Critères de l’évaluation

Cette évaluation s’est fondée sur une revue du projet guidée par 7 critères principaux : la pertinence, l’efficacité, l’efficience, l’impact, la durabilité, le genre et les droits humains.

1.7. Méthodologie

Suivant une démarche méthodologique qui a privilégié une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite entre tous les acteurs impliqués, nous avons effectué cette évaluation suivant une approche double. D’un côté, elle s’est orientée vers la satisfaction des besoins en informations des différents acteurs engagés dans la gestion du projet IPE-Mali à plusieurs niveaux. Notamment l’équipe de pilotage du MEADD, en particulier l’équipe d’exécution de l’AEDD, la Cellule Technique de Lutte contre la Pauvreté du Ministère de l’Economie et des Finances, les structures membres du Comité de Pilotage et les personnes membres du Comité d’Experts Technique, ainsi que les partenaires techniques et financiers (PNUD, PNUE/IPE-Afrique et autres partenaires).

D’un autre côté, cette évaluation qui a été menée suivant les normes d’évaluation du PNUD et du Groupe des Nations Unies pour l’évaluation (GNUE), a permis de faciliter la participation d’un échantillon de bénéficiaires des principaux services du projet constitué par le gouvernement du Mali et les collectivités territoriales. Une telle approche connue en anglais sous le nom de « managers-oriente evaluation approach», a reposé sur une analyse des 4 facteurs suivants : le Contexte, les Intrants, les Produits et les Processus.

Sur la base d’une version adaptée de l’approche d’analyse des goulots d’étranglements, cette évaluation a essayé d’effectuer le bilan des progrès accomplis et analyser les résultats atteints par le projet sur la base des indicateurs initialement définis. Elle a permis de mettre en exergue les points forts, les faiblesses des interventions correspondantes, les contraintes rencontrées au cours de la mise en œuvre, ainsi que les défis et les opportunités qu’il aurait fallu prendre en compte afin de pérenniser les résultats du projet ou la conception d’un nouveau projet ; tout en s’appuyant sur les mécanismes existants et correspondants aux quatre facteurs déterminants de la couverture de besoins identifiées de la population cible : demande, offre, qualité et environnement propice. Pour cela, Cette évaluation s’est appuyée sur le partage des expériences vécues par les acteurs du terrain (personnel du gouvernement ou des communautés territoriales), qui étaient censés bénéficier du projet. La mise en œuvre de cette étude évaluative s’est appuyée sur l’utilisation d’une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives dont les spécificités ont été prises en compte tout au long du processus, à partir de l’élaboration du cadre conceptuel jusqu’à la collecte et analyse de données. Il en a été de même pour les considérations de genre qui ont été intégrées dans la recherche et l'analyse de chaque composante de l'étude.

***Les étapes de l’étude***

Compte tenu des contraintes liées aux besoins en informations nécessaires à la réponse aux préoccupations de l’évaluation, la méthodologie qui a été déroulée pour cette mission a suivi un canevas en 5 étapes à savoir :

*Etape de préparation*

Cette étape qui s’est déroulée totalement à domicile a été réalisée en deux phases, notamment la recherche documentaire et le développement de la méthodologie de l’évaluation.

* Phase 1 : Recherche documentaire et analyse approfondie

Cette phase a consisté à l’exploitation des sources d’informations analytiques résultant de la vie du projet, ainsi que celles présentes dans la littérature, qui ont été mises à la disposition de la mission par le commanditaire de l’évaluation. Cela a permis au consultant de mieux cerner le projet IPE-Mali, comprendre les causes et effets liants la pauvreté à l’environnement et la place du genre dans le contexte du Mali, ainsi que les résultats des actions du projet dans le renforcement de la contribution de la gestion durable de l’environnement et des ressources naturelles à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique durable. Cette phase a contribué à l’identification des questions qui ont permis de mieux répondre aux soucis du commanditaire.

* Phase 2 : Développement de la méthodologie d’évaluation et rédaction du rapport initial.

A l’issue de la recherche documentaire, un rapport initial pour le démarrage de la mission a été élaboré. Il renfermait la méthodologie de l’évaluation, les outils de collecte des données et le chronogramme détaillé de la mission. Ce rapport initial a mis en exergue les questions pertinentes sur les principaux critères de l’évaluation, qui ont permis de répondre valablement aux besoins en informations de l’étude.

Pour étayer ces besoins en information, les questions principales associées aux indicateurs de résultat de l’évaluation, aux méthodes de collecte des données et aux sources de vérification ont été présentés dans une matrice de l’évaluation (annexe 4).

Les questions principales de recherche ont ensuite été développées dans des questionnaires et des guides d’entretien adaptés aux différentes cibles à interroger (annexe 13). Le draft du rapport initial sera ensuite mis à la disposition de l’équipe bureau pays du PNUD, à ONU-Environnement/IPE-Afrique, et l’équipe du Projet IPE-Mali pour validation. Ce processus a abouti à la production du rapport initial de la mission.

*Etape du travail sur le terrain dans les zones d’études : Mission au Mali*

Le travail qui a été effectué dans les zones d’études au Mali selon le programme de mise en œuvre contenu dans le rapport initial a permis de collecter les données qualitatives et quantitatives. Ces informations étaient nécessaires pour répondre d’une façon crédible et rigoureuse à chacune des questions d’évaluation (voir Matrice d’Evaluation, annexe 4), tout en privilégiant une approche favorisant la triangulation. Cette étape s’est déroulée en 3 phases :

* Phase 1 : Consultation des personnes ressources clés

Cette phase a permis de réaliser des entretiens semi-directifs en profondeur en situation de face à face ou par téléphone, skype ou par courrier électronique, avec les personnes ressources clés appartenant aux organisations ayant participé à la mise en œuvre de la phase II du projet IPE-Mali et résidant dans la ville de Bamako ou non. Notamment l’équipe de pilotage du MEADD, en particulier l’équipe d’exécution de l’AEDD, la Cellule Technique de Lutte contre la Pauvreté du Ministère de l’économie et des Finances, les structures membres du Comité de Pilotage et les personnes membres du Comité d’Experts Technique, ainsi que les partenaires techniques et financiers (PNUD, ONU-Environnement et IPE-Afrique), etc.

* Phase 2 : Conduite de la mission auprès des bénéficiaires et des prestataires de service du projet dans la ville de Bamako

Cette phase a permis au consultant de collecter les données auprès d’un échantillon de bénéficiaires directes du projet qui avait été au préalablement sélectionné, grâce à des entretiens individuels. Il s’agit notamment du personnel des administrations ou des collectivités territoriales ayant bénéficiés de l’appui du projet ou encore tous les prestataires de service qui ont dû intervenir dans la mise en œuvre du projet comme consultant (pour des études, des formations, etc.).

La conduite de la mission dans la ville de Bamako a permis de rencontrer ces acteurs pour des interviews dans leur lieu de travail. D’autres qui ne résidaient pas dans la ville de Bamako (maires des communes rurales, etc.) ont répondu à la demande de rendez-vous du consultant pour être interviewé dans le bureau affecté à ce dernier dans les locaux du projet IPE-Mali. Enfin les individus de l’échantillon qui pour une raison ou une autre n’ont pas pu être interviewé en situation de face à face, ont finalement passé leur entretien par téléphone

* Phase 3 : Conduite de la mission dans les zones d’études de Sirakorola et Kalabancoro

Cette phase a permis au consultant de collecte des données grâce aux techniques de « focus group », par des entretiens semi structurés, ou encore par l’observation directe

* Les discussions de groupe (focus group)

Pour recueillir de façon exhaustive les informations qualitatives sur le point de vue des bénéficiaires le consultant a animé des discussions de groupe avec des représentant(e)s des bénéficiaires de la phase II du projet IPE-Mali dans les communes de Sirakorola et Kalabancoro.

Ainsi dont, des groupes de 6 à 8 individus constitués dans un premier temps exclusivement d’hommes ou de femmes et dans un second temps d’hommes et de femmes ont été mis sur pied pour participer à ces discussions.

* Les observations directes

Les observations directes ont permis au consultant de faire un rapprochement entre les déclarations des enquêtés, les informations contenus dans les documents et les réalisations sur le terrain (outils de communication. matériels didactiques utilisés, etc.).

*Etape de l’analyse des données et de production du rapport provisoire de l’évaluation*

Cette phase s’est déroulée en deux étapes. La première a consisté à l’analyse des données, alors que la seconde a permis d’aboutir à la rédaction du rapport final.

* Phase 1 : Analyse des données de l’évaluation

Cette phase a consisté à effectuer un traitement statistique des données collectées sur le terrain ou lors de la recherche documentaire, de manière à les rendre plus compréhensible et exploitable. Les données quantitatives collectées ont été alors analysées grâce aux logiciels SPSS et Excel alors que les données qualitatives ont été analysées par le logiciel MAXQDA.

* Phase 2 : Production du rapport de l’évaluation

Au cours de cette phase, le consultant a exploité les informations synthétiques obtenues à la suite de l’analyse des données de l’évaluation pour rédiger le rapport provisoire de l’étude. Ce rapport provisoire a ensuite été soumis au commanditaire pour appréciation, avant d’être renvoyé au consultant pour l’intégration des propositions d’amendement. Ce processus a enfin abouti à la production du rapport final.

1.8. Stratégie d’échantillonnage

La stratégie d’échantillonnage s’est basée sur la détermination d’un échantillon constitué des représentants du gouvernement malien et / ou des collectivités territoriales ayant bénéficié de l’appui du projet.

*Première Etape*

Dans un premier temps, l’évaluateur a exploité la liste des départements ministériels ayant bénéficié de l’appui du projet pour constituer un premier « cluster ».

*Seconde Etape*

Dans une seconde temps il s’est agi pour ce dernier d’exploiter la liste des communes dans lesquelles le projet a été implémenté et les regrouper par zone en fonction de leur proximité géographique pour constituer des « clusters ». Chaque cluster devait regrouper les communes appartenant à une zone et caractérisée par une forte concentration des activités du projet, et dans lesquelles les enquêtes auprès des bénéficiaires pouvaient avoir lieu. Un tel processus de « clusterisation » a permis d’assurer une certaine proximité géographique entre les sites inclus dans l’échantillon et par conséquent, de réduire les coûts ainsi que le temps du transport entre les sites d’intervention.

*Troisième Etape*

Dans un troisième temps, l’évaluateur a sélectionné au sein de chaque cluster et de façon intentionnelle, des représentants des départements ministériels et/ou des communes de chaque zone pour faire partie de l’échantillon de l’étude.

*Quatrième Etape*

Dans un quatrième temps, les représentants identifiés dans chaque cluster des communes ont été regroupés en fonction de la proximité géographique pour constituer des groupes de discussion de 6 à 8 individus

1.9. Limites

La collecte de données a été limitée par un certain nombre de facteurs que l’évaluateur a essayé d’adresser autant que possible lors de la mission (Tableau 1).

**Tableau 1. Réactivité de la mission aux défis rencontrés**

|  |  |
| --- | --- |
| DEFIS RENCONTRES | STRATEGIES DE MITIGATION |
| 1. Accessibilité réduite de certaines régions ciblées par le projet (principalement en raison de problèmes de sécurité ou de la distance) | L’évaluateur a conduit d’une part, des entretiens en face à face avec les prestataires de services (consultants ayant travaillé) dans ces régions. D’autre part, des entretiens téléphoniques avec les Maires des communes, des cercles de ces régions. Au même moment, l’évaluateur a fait un effort pour identifier et exploiter autant que possible les données secondaires concernant les activités menées dans les régions en question. |
| 1. Manque de disponibilité de certains informateurs clés au niveau de Bamako lors de la mission | L’évaluateur s’est engagé dans un travail de suivi par téléphone et par Skype avec les partenaires du projet qui n’étaient pas joignables lors de la mission sur le terrain. |
| 1. Absence d’activités directement observables sur terrain dans les des sites d’intervention visités[[2]](#footnote-2) | L’évaluateur s’est servi de plusieurs techniques de reconstruction des activités et dynamiques d’exécution du projet auprès d’un large nombre de bénéficiaires attendus et des prestataires des services. |

1.10. Considérations éthiques

Cette évaluation, qui n’a pas fait objet de l’approbation d’un comité éthique vu le faible niveau de risques estimées pour les sujets interviewés, a été guidée par le respect le plus profond des principes et standards de l’éthique dans l’évaluation. Tous les sujets qui ont participé à cette évaluation ont été invités à donner leur consentement verbal avant de prendre part aux entretiens individuels ainsi qu’aux groupes de discussion dans les communes, lesquels se sont déroulés dans les langues locales de préférence. De plus, l’évaluateur a expliqué à tous les participants pourquoi l’évaluation était menée et comment ses résultats seraient utilisés avant de démarrer chaque activité de collecte de données. Ensuite, la confidentialité des personnes interrogées a été également assurée à tout moment et toutes les communications par courrier électronique et par téléphone, ainsi que tous les textes des interviews, les images et les vidéos n'ont pas été accessibles par des tiers. Enfin, l’évaluateur a suivi les normes de l’évaluation récemment révisées par le Groupe de l’Evaluation des Nations Unies (GNUE), ainsi que les normes éthiques actuellement utilisées par le PNUD, l’Association internationale d’évaluation du développement (IDEAS) et l’Association Américaine de l’Evaluation (AEA).

2. CONSTATS ET CONCLUSIONS

Les constats et les conclusions de cette évaluation ont été regroupés suivant les 6 critères d’évaluation (voir la matrice d’évaluation en annexe 4)) qui ont été établis par le commanditaire de l’étude. Pour chaque groupe des constats et conclusions, les recommandations correspondantes seront présentées dans une section finale du rapport (Section 4), comme il est déjà indiqué dans la table de matières.

2.1. PERTINENCE

**Question 1 : Dans quelle mesure les activités mises en œuvre tout au long du projet ont abordé les questions liées à la pauvreté et environnement identifiées dans les documents de politique générale élaborés par le gouvernement (administration et collectivités territoriales), par les analyses situationnelles ainsi que toute autre recherche sur le sujet conduite par ce dernier et les autres partenaires au développement avant le démarrage du projet?**

1. L’analyse du contenu des documents du projet IPE-Mali, ainsi que les observations directes sur le terrain et les entretiens avec le staff du PNUD, PNUE et tous les partenaires du projet attestent que les activités mises en œuvre tout au long du projet ont abordé pleinement les questions liées à l’intégration des liens P-E identifiées dans les documents de politique du Mali. Notamment le Programme pays du PNUD au Mali 2008-2012, le CSCRP 2012 -2017, le CREDD 2016-2018, ainsi que l’UNDAF 2015-2019 et le Programme pays du PNUD au Mali 3015-2019 pendant sa conception et sa mise en œuvre. Ceci, dans l’aperçu de trois domaines spécifiques : développement des compétences par le renforcement des capacités des experts sectoriels et locaux, l’appui technique et l’accompagnement, l’institutionnalisation des EES et la mise en place des politiques publiques favorables à l’intégration des liens P-E. De plus, le projet a adressé plus efficacement les questions de genre en tant que variable transversale tout au long de la mise en œuvre de ses activités[[3]](#footnote-3) (voir Annexe 6).
2. L’analyse du contenu du document du projet ainsi que les observations directes sur le terrain et les entretiens avec le staff du Projet IPE-Mali et les partenaires attestent que le projet a adressé pleinement deux questions identifiées dans les rapports de capitalisation de sa phase antérieure: la pérennisation des activités en rapport avec les liens pauvreté - environnement ainsi que le développement des partenariats avec les autres  à travers le renforcement des capacités des acteurs en rapport avec les liens P-E (Tableau 2). Cependant, le projet a adressé partiellement les questions concernant l’établissement de partenariats entre les acteurs intervenant dans le secteur de l’environnement afin de valoriser le partage des coûts et les échanges d’expérience.

**Tableau 2 : Liens entre les leçons apprises pendant la phase antérieure et le Projet**

|  |  |
| --- | --- |
| Questions en rapport avec les liens pauvreté- environnement identifiées dans les rapports de capitalisation de la phase antérieure du projet | Mesure dans laquelle le Projet a adressé la question |
| 1. Appui aux collectivités à travers la conduite d’études stratégiques, la formation des élus locaux pour le développement d’un système de cogestion et la mise en place de conventions locales[[4]](#footnote-4) pour améliorer la prise en compte des liens pauvreté- environnement | **Partiellement** |
| 1. Renforcement des compétences techniques ainsi que les moyens de la cellule nationale de coordination de l’IPE/Mali | **Pleinement** |
| 1. Développement des partenariats avec les autres acteurs intervenant dans le domaine de l’environnement pour éviter les doublons dans la mise en œuvre de certaines activités réalisées par plusieurs acteurs. | **Partiellement** |

|  |
| --- |
| **Conclusions**  **PERTINENCE 1**: Les activités du Projet ont adressé la quasi-totalité des questions en rapport avec les liens P-E qui avaient été identifiées dans le programme pays du PNUD au Mali 2008-2014, le CSCRP 2012 -2017, le CREDD 2016-2018, ainsi que l’UNDAF 2015-2019 du Mali et Programme pays du PNUD au 2015- 2019 (*Constat 1*).  **PERTINENCE 2 :** Le Projet IPE-Mali a réussi à capitaliser sur les leçons apprises lors de la phase antérieure du Projet, surtout au niveau de la programmation de ses activités. En effet toutes les questions en rapport avec les liens pauvreté- environnement identifiées dans les rapports de capitalisation de la phase antérieure du projet ont été prises en compte de façon partielle ou totale (*Constat 2*). |

**Question 2 : Dans quelle mesure les objectifs visés par le projet ont abordé les besoins et priorités nationales exprimés par le gouvernement malien (administration et collectivités territoriales) lors de la conception du projet ?**

1. D’une manière générale, les objectifs du projet ont été adaptés autant que possible aux besoins et priorités nationales exprimés par le gouvernement malien, tels que identifiés par l’exploitation des documents de capitalisation de la phase I, ainsi que les analyses situationnelles réalisées lors de sa conception. Ceci étant dit, la mise en œuvre du projet s’est fondée aussi bien sur l’adoption d’approches adaptées au contexte socio-économique et environnemental local, que sur celles relatives à la situation culturelle du pays.
2. Tout d’abord, les différentes activités du projet ont été assez bien adaptées au contexte économique et environnemental du Mali, caractérisé par une pauvreté endémique dont la conséquence immédiate est la pression directe que les populations exercent sur les ressources naturelles et l’environnement, révélant ainsi le caractère tangible des liens P-E. Dans ce contexte, la gratuité et le libre accès des populations aux ressources naturelles et environnementales constituent une condition nécessaire et importante à leur survie économique et alimentaire face au niveau de pauvreté. Cependant dans la mise en œuvre de certaines des certaines activités, le niveau d’éducation des bénéficiaires n’a pas toujours été pris convenablement en compte[[5]](#footnote-5).
3. De la même façon, le projet a été assez bien adapté au contexte sécuritaire dans la mesure où les activités réalisées en direction de l’administration se sont limitées à la ville de Bamako, alors que les autres activités se sont déployées dans les régions qui avaient un niveau de sécurité au moins acceptable. Le staff du projet IPE-Mali toujours satisfait à l’obligation de « security clearance » de UNDSS avant le départ sur le terrain et a respecté les consignes de sécurité, ainsi que de suivi sur le terrain de toutes les activités mises en œuvre par le projet.
4. Par rapport au contexte culturel, le projet n’a pas discriminé parmi les différents groupes ethniques vivant dans les cercles communaux ciblés. Cependant cette ouverture s’est parfois traduite dans l’exécution de paquets d’activités communes à toutes les cibles. Etant donné que les communes ciblées par le projet se caractérisent par la présence de plusieurs groupes linguistiques (Mandingues, Bobo, Bambara, Minianka et Kassonké), le projet a fait appel autant que possible à l’expertise des traducteurs locaux pour favoriser les échanges entre les formateurs et les apprenants. Par contre, le projet a bien engagé stratégiquement les chefs traditionnels et les chefs religieux afin de faire passer certains messages (exemple : sensibilisation sur les changements climatiques) qui, auraient été autrement inacceptables selon les usages et coutumes de la région.

|  |
| --- |
| **Conclusions**  **PERTINENCE 3 :** Le projet s’est servi des résultats de la phase I, ainsi que des analyses situationnelles, qui avaient été réalisées avant le démarrage, afin d’adapter ses approches au contexte local. Globalement, le projet a été assez bien adapté au contexte économique, environnemental, culturel et sécuritaire, malgré certaines limites au niveau de l’exécution (*Constats 3, note de bas de page 5.* |

**Question 3 : Dans quelle mesure la théorie du changement, ainsi que l’approche mise en œuvre dans le projet a été adaptée au contexte local ?**

1. Tout d’abord, en matière de théorie du changement ainsi que d’approche de mise en œuvre du projet, la revue documentaire, les entretiens individuels et les groupes de discussion ont confirmé que pour l’IPE, elle est centrée sur l’impact, c’est-à-dire le changement souhaité de l’intégration des liens P-E, à savoir l’amélioration des moyens de subsistance et du développement humain grâce à une exploitation plus durable, une gestion et une répartition équitable de l’ensemble des ressources naturelles.
2. Cela dit, pour avoir un impact sur la génération d’avantages économiques, sociaux et environnementaux, un changement doit être apporté dans les politiques, plans, budgets et financements publics afin de les rendre plus favorables aux pauvres et écologiquement plus durables.
3. Dans le cas du projet IPE–Mali, l’obtention de ce changement a été initié à travers la facilitation de l’acquisition de nouvelles compétences par le personnel des administrations (Ministères des finances et de l’économie, de l’environnement, de l’assainissement et du développement durable, de l’agriculture, etc.) et des collectivités territoriales, dans l’intégration des liens P-E dans les politiques, plans, budgets et financements publics, à travers le renforcement des capacités par la formation, l’accompagnement, la transférabilité et la dissémination, ainsi que d’autres appuis divers, les échanges d’expérience et la communication.
4. Une telle approche initiée par l’IPE-Mali s’est parfaitement inscrit dans la démarche de l’intégration des liens P-E proposée dans le modèle de l’IPE Global. Cependant, la mise en œuvre d’une telle approche a amené le projet IPE-Mali à faire face à un double défi, notamment technique et financier :
5. Sur le plan technique les entretiens avec les différents acteurs du projet ont montré que, l’évolution des orientations du Mali en matière de lutte contre la pauvreté, de changements climatiques, de dégradation de l’environnement et de la gestion rationnelle des ressources naturels ont amené le projet à revoir le contenu des activités ou à supprimer d’autres. De plus, les mécanismes de transmission des connaissances dans le cadre de la formation des adultes, basé sur l’andragogie n’ont pas toujours été suffisamment utilisés ;
6. Sur le plan financier, l’utilisation des ressources disponibles et la mobilisation des ressources additionnelles a constitué un véritable défi durant la mise en œuvre de l’ensemble des activités du projet (exemple : plusieurs actions (comme l’Appui à la mise en œuvre de la Politique Nationale Genre, la Planification et la Budgétisation Sensible au Genre), etc.) ont été remplacées par d’autres ou simplement supprimées.
7. Toutefois, cette situation n’est pas due seulement à un défaut de mobilisation des ressources financière. Le manque d’intérêt et de réactivité des partenaires gouvernementaux à collaborer sur ces thématiques est aussi une des causes plausibles. Le Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille a été abordé par le projet sur la nécessité de prendre en compte certaines de ces thématiques plusieurs fois mais, ce département ministériel n’a pas donné suite à ces demandes malgré de multiples relances du projet. Ce manque d’intérêt a entrainé la suppression pure et simple de ces activités avec l’accord du comité de pilotage.
8. Ces différents changements des actions effectuées au cours de la mise en œuvre du projet IPE-Mali par l’équipe de management a entrainé une modification de la théorie de changement qui avait été élaboré au moment de sa conception, mais réadaptation a été réalisée dans le cadre de la revue interne du projet initiée en 2016.

|  |
| --- |
| **Conclusions**  **PERTINENCE 4 :** La théorie de changement du projet IPE-Mali s’est adossée sur celle des projets IPE pour faciliter l’intégration des liens pauvreté environnement dans les politiques, plans, budgets et financements publics du Mali (*Constats 7, 8, 9 et10).*  **PERTINENCE 5 :** La mise en œuvre d’une telle approche a amené le projet IPE-Mali à faire face à un défi financier et technique, ce qui a eu pour conséquence la modification de la théorie de changement qui avait été élaborée au moment de sa conception pour être adaptée au nouveau contexte (*Constats 10a, 10b, 12).* |

**Question 4 : Dans quelle mesure les engagements et principes du PNUD ont été respectés dans les phases de planification, mise en œuvre et suivi-évaluation en ce qui concerne le renforcement des capacités, la croissance inclusive et la prise en compte du genre?**

1. Lors de la planification du projet IPE-Mali, les engagements du PNUD en matière de renforcement des capacités (notamment, entraîner une transformation générée de l’intérieur, guidée, entretenue et maintenue au fil du temps, par ceux qui sont supposés en bénéficier) ; de croissance inclusive (notamment en matière de développement humain, de réduction de la pauvreté et de création d’emplois, surtout pour les jeunes et les femmes) ; et de prise en compte du genre (notamment, les principes d’inclusion, de participation et d’équité surtout en faveur des groupes les plus vulnérables dans les communes ciblées par le projet) ont été respectés, comme l’atteste d’ailleurs les préoccupations constantes exprimées dans le document de projet, ainsi qu’à travers la volonté du staff et celles des autres partenaires à intégrer ces paramètres dans la mise en œuvre et le suivi évaluation du projet IPE-Mali.
2. Néanmoins, malgré tous ces efforts, l’évaluateur a toutefois observé certaines limites dans la prise en compte des paramètres évoqués plus haut dans la planification, la mise en œuvre et le suivi évaluation :
3. La planification du projet IPE-Mali s’est fortement appuyée sur les résultats obtenus au cours de la phase I qui concernaient surtout les activités menées au profit des administrations et des OSCs. Elle n’a pas suffisamment pris en compte les spécificités liées aux collectivités territoriales, notamment le caractère électif du conseil communal, ainsi que la qualité des membres de la communauté communale[[6]](#footnote-6) ;
4. Au cours de la planification, la définition des indicateurs de suivi du progrès de la mise en œuvre du projet par produit sans une ventilation par activité a suffisamment perturbé le suivi des engagements du PNUD lors de la mise en œuvre. Cependant le management du projet s’est rendu compte à temps de ces manquements et a initié des mesures correctives à travers la revue interne et la mise en place d’un mécanisme de suivi du projet.
5. Ceci étant dit, certaines considérations liées aux effets inattendus n’ont pas suffisamment été pris en compte par le projet lors de sa mise en œuvre :
6. La planification du projet IPE-Mali, ainsi que sa mise en œuvre ne s’est pas suffisamment intéressée aux effets induits au niveau des populations des régions touchées aussi bien en zone urbaine que rurale.
7. Au cours de la mise en œuvre du projet IPE-Mali, la production insuffisante des données de suivi désagrégées par sexe n’a pas permis d’apprécier convenablement la prise en compte du genre, même si les différents entretiens ont montré que l’intégration de ce paramètre a été une préoccupation constante de l’équipe de gestion durant cette étape.

|  |
| --- |
| **Conclusions**  **PERTINENCE 6 :** Les engagements du PNUD en matière de renforcement des capacités, de croissance inclusive et de prise en compte du genre ont été respectés au cours de planification de la mise en œuvre et du suivi évaluation du projet IPE-Mali. (*Constat 13).*  **PERTINECE 7 :** Ceci étant dit, les opportunités d’ajustement et d’amélioration de la prise en compte des engagements du PNUD sur le terrain auraient pu être plus nombreuses si le gouvernement du Mali avait été suffisamment réactif pour permettre aux partenaires de mise en œuvre d’apporter des correctifs aux manquements dus à la planification et constatés lors de la mise en œuvre. Ces manquements n’ont pas été suffisamment pris en compte au début du projet, ainsi qu’au cours de la mise en œuvre (*Constats 14 et 15).* |

2.2. EFFICACITE

**Question 1 : Dans quelle mesure les résultats du projet ont contribués à l’atteinte des objectifs fixés par le PNUD, le PNUE et ceux du gouvernement malien?**

1. Afin de répondre à cette première question, il faut rappeler que le projet vise à atteindre trois résultats essentiels (Tableau 3) autour desquels les activités ont été programmées et exécutées. En général, le premier et le second résultat ont été plus faciles à cerner par les prestataires de services (soit les facilitateurs, les autres consultants ou encore les experts techniques engagés dans la mise en œuvre du projet IPE-Mali) ainsi que par les bénéficiaires.

**Tableau 3. Les trois volets d’intervention du projet**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| RESULTATS | | DESCRIPTION |
| RESUTAT 1 | Les capacités institutionnelles pour l’intégration des liens pauvreté- environnement dans les politiques et stratégies nationales de développement sont renforcées en appui à la durabilité environnementale pro-pauvre. | |
| RESULTAT 2 | Les mécanismes de planification et d’allocation budgétaires ainsi que les cadres de dépenses publiques sont améliorés/institutionnalisés pour une meilleure intégration des objectifs pauvreté- environnement, des changements climatiques et du genre dans les politiques nationales et sectorielles aux fins d’une croissance économique durable pro-pauvre. | |
| RESULTAT 3: | Les cadres de dialogue et d’échanges sur les outils et approches IPE sont renforcés pour une utilisation massive des produits IPE et pour fin de partenariat et de coopération Sud - Sud. | |

1. Ceci étant dit, la mise en œuvre des activités concourant à la réalisation des résultats qui avaient été planifiés dès la conception du projet ont été confrontées à la nécessité d’être ajusté aux réalités de l’implémentation (Tableau 4). En effet, pour le résultat 1 sur 18 activités prévues dès la conception du projet, 5 ont été supprimées pour être remplacées par 6 activités nouvelles. Par contre pour le résultat 2, sur les 9 activités prévues, 2 ont été supprimées pour être remplacées par 5 activités nouvelles. Enfin, pour le résultat 3, sur 5 activités prévues, 1 a été supprimée pour être remplacées par 4 activités nouvelles.
2. Au cours de la mise en œuvre du projet IPE-Mali, 28 ,1% des activités (9 sur 32 activités) qui avaient initialement été prévues lors de sa conception ont été supprimées pour être remplacées par 15 nouvelles activités (Tableau 4).

**Tableau 4. Changements d’activités du projet IPE-Mali au cours de la mise en œuvre**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *RESULTAT* | ACTIVITES SUPPRIMEES | ACTIVITES AJOUTEES |
| RESUTAT 1 | 1.1.5. Formation des champions et autres acteurs clés au niveau des Ministères sur la méthodologie et les outils d’’intégration des liens PE dans les politiques et stratégies de développement. | 1.1.3 Appui technique à l’élaboration et la mise en œuvre et au suivi du CREDD |
| 1.2.1 Elaboration d’un guide d’intégration opérationnel des questions du genre, de la vulnérabilité sociale et des droits humains et des changements climatiques dans la démarche méthodologique de prise en compte des liens pauvreté- environnement au niveau des secteurs. | 1.10 Evaluation économique du coût de la dégradation de l’environnement et des bénéfices liés à la gestion durable des ressources naturelles en tant que composante clé de lutte contre la pauvreté au Mali |
| 1.2.3. Développement des capacités (formation, sensibilisation en termes plaidoyer et de lobbying) des élus nationaux et locaux (Assemblée Nationale, Haut Conseil des Collectivités, Conseil Economique et Social) pour la prise en compte des liens P-E, des changements climatiques et le genre dans les dispositions légales pour le développement. | 1.11 Appui à l'élaboration du rapport sur l'état de l'environnement au Mali |
| 1.3.1. Analyse des cadres de concertation relatifs à la gestion durable des ressources naturelles et environnementales pour leur renforcement aux niveaux national et régional. | 1.1.13 Appui à la mise en œuvre de l’institutionnalisation des évaluations environnementales stratégiques. |
| 1.4.1. Renforcement des capacités institutionnelles du système de suivi/évaluation des structures techniques nationales y compris l’Institut national de statistiques pour améliorer le système rapportage et de S/E aux niveaux national et des collectivités territoriales. | 1.2.1 Appui à la mise en œuvre de la Politique Nationale Genre et de la Planification et la Budgétisation Sensible au Genre. |
| 1.2.4 Révision des indicateurs environnementaux. |
| RESULTAT 2 | 2.1.1. Etudes régulières de Revue de Dépenses Publique pour le développement des capacités techniques des Ministères pour une pratique de budgétisation institutionnalisée en faveur de la durabilité environnementale pro-pauvre. | 2.1.6 Appui à l’élaboration du Code de l’Environnement. |
| 2.1.4. Appui technique au développement des capacités des institutions (notamment Ministère de l’Economie et des Finances, du budget et l’Assemblée Nationale) pour l’application des mesures législatives et réglementaires en faveur d’une budgétisation de durabilité environnementale pro – pauvre au Mali. | 2.1.7 Appui technique et financier à la priorisation et la mise en œuvre des ODD. |
| 2.1.6 Appui technique à la mise en place et au renforcement des capacités d’un noyau d’experts nationaux sur l’élaboration des outils économiques et ceux du Droit de l’Environnement. | 2.2.1 : Atelier de formation sur l'intégration du genre avec un accent sur l’environnement, les ressources naturelles et le climat. |
|  | Activité 2.2.2 : Atelier de restitution de la formation conjointe de l’IPE (PNUD/PNUE) et de l’IDEP sur le genre avec un accent sur l’environnement, les ressources naturelles et le climat tenu à Dakar. |
|  | 2.1.7 : l’appui à l’élaboration du Code de l’Environnement. |
| RESULTAT 3 | 3.2.2 Renforcement des capacités des journalistes de la presse écrite et audio-visuelle sur la problématique genre et durabilité  environnementale (avec un fort accent sur le réseau de journalistes spécialisés en environnement). | 3.1.2 Participation à la Réunion technique entre Coordonnateurs, CTP et IPE –Afrique. |
|  | 3.2.3 Actualisation et mise en œuvre de la stratégie de communication d’IPE- Mali, y compris l’édition et la diffusion des rapports finaux des huit 08 études et guides élaborés en 2015. |
|  | 3.1.5 Mise en œuvre du partenariat UNCDF/ LOCAL. |
|  | 3.1.6 Mise en œuvre du partenariat avec la GIZ. |

1. Comme confirmé par l’analyse du taux de réalisation de toutes les activités du projet regroupés par volet d’intervention (renforcement des capacités institutionnelles, amélioration/institutionnalisation des mécanismes de planification et d’allocation budgétaires ainsi que les cadres de dépenses publiques, renforcement des cadres de dialogue et d’échanges sur les outils et approches IPE) et tenant compte des modifications apportées dans le portefeuille d’activités lors de la mise en œuvre, les objectifs de résultat ont été atteints à :

* 84,2% pour les activités concourantes à la réalisation du résultat 1 (16 activités sur 19) ont été réalisées totalement, 2 partiellement et 1 non réalisée) ;
* 92,3% pour les activités concourantes à la réalisation du résultat 2 (12 activités sur 13) ont été réalisées totalement et 1 partiellement) ; et
* 62,5% pour les activités concourantes à la réalisation du résultat 3 (5 activités sur 8) ont été réalisées totalement, 1 partiellement et 2 non réalisées).

1. La performance du projet a été aussi bien confirmée par la triangulation de ces taux de réalisation avec :

* l’analyse des informations contenues dans le formulaire FACE, qui est un document produit par le PNUD, et qui atteste les résultats du Project comparativement aux différentes enveloppes financières ;
* les estimations du niveau de performance par les membres du staff du projet IPE-Mali; et
* les résultats présentés dans les rapports mensuels, trimestriels et finaux des différentes agences de mise en œuvre.

1. Cependant, certaines activités du document de projet avaient une formulation approximative, souvent assez complexe ou pas précis. Exemple : « Appui technique au développement des capacités des institutions (notamment Ministère de l’Economie et des Finances, du budget et l’Assemblée Nationale) pour l’application des mesures législatives et réglementaires en faveur d’une budgétisation de la durabilité environnementale pro – pauvre au Mali » une activité assez complexe qui n’indique pas de façon précise la/les cible (s), ce qui ne favorise pas leur implémentation et dilue même la pertinence. En effet, l’assemblée vote les lois et les institutions les mettent en œuvre. Il y a une difficulté de les mettre dans une même activité qui vise l’application des textes. Cette situation dans certaines activités a aussi poussé à leurs reformatages pour rendre la mise en œuvre possible.
2. Par ailleurs, d’autres activités qui en principe auraient dues être des activités de coordination ou de formation du staff de l’IPE ont été expressément été intégrées aux activités concourant à l’atteinte des résultats du projet, suite à une demande de l’IPE-Afrique. Elles sont ressorties comme des priorités du partenaire pour chaque IPE-pays: ce sont les réunions régionales et les réunions de coordination (pour des formations et échanges d’expériences), mais aussi les ateliers de formation régionale sur le genre et la budgétisation de la durabilité environnementale avec une obligation de duplication au niveau national pour chaque pays également.
3. Cela dit, il faut mentionner que les raisons qui ont poussées à la modification du portefeuille d’activités du projet étaient liées d’une part aux insuffisances constatées dans le document de projet. D’autre part à la demande des partenaires et du gouvernement exprimée lors de la revue interne réalisée par l’initiative IPE Global en 2016, qui recommandait d’adapter les activités du projet aux nouvelles orientations du pays en termes d’intégration des liens P-E dans les politiques, plans et budgets pour une évolution vers le CREDD et le processus d’internalisation des ODD. Certaines activités ont aussi été supprimées au cours de la mise en œuvre parce que la coordination du projet n’a pas trouvé leur implémentation pertinente. Enfin, les indicateurs nécessaires pour apprécier les résultats obtenus au niveau de chaque activité a affecté la production de façon quantitative du taux de réalisation de ces activités, ce qui a perturbé le sur le suivi évaluation du projet.

***Volet 1 : Réalisation du résultat 1***

1. Parmi les contributions les plus importantes du projet IPE-Mali dans la réalisation de ce résultat, les observations directes sur le terrain et les entretiens individuels avec le staff du projet, ainsi qu’avec les partenaires d’exécution, ont permis de relever les résultats suivants (Tableau 5) :

* la restitution et l’utilisation des études économiques de la première phase du projet l’IPE/Mali (Etude économique de l’environnement, RDPE, Etude riz etc.) à des fins de renforcement des capacités de l’Administration nationale , des PDSEC et du secteur privé pour l’intégration des liens P-E ;
* la capitalisation et la valorisation au niveau national et des collectivités territoriales des résultats issus des EES réalisées (Agriculture, Elevage, Pêche et Santé) par une série d’ateliers de restitution pour leur utilisation dans le développement ;
* l’appui technique à la mise en œuvre et au suivi du verdissement du CSCRP (2012-2017) ;
* l’évaluation économique du coût de la dégradation de l’environnement et des bénéfices liés à la gestion durable des ressources naturelles en tant que composante clé de la lutte contre la pauvreté au Mali ;
* l’évaluation environnementale stratégique (EES) du secteur de l’énergie ;
* le renforcement des capacités des comptables nationaux et des autres parties prenantes en matière de comptabilité environnementale pour mieux améliorer la contribution des ressources naturelles et environnementales au PIB ;
* l’appui à l'élaboration du rapport sur l'état de l'environnement au Mali.

**Tableau 5. Niveau de réalisation du résultat 1[[7]](#footnote-7)**

|  |  |
| --- | --- |
| Activités | Niveau de réalisation (juin 2017) |
| Activité 1.1.1 :Restitution et utilisation des études économiques de la phase actuelle de l’IPE/Mali (Etude économique de l’environnement, RDPE, Etude riz etc.) à des fins de renforcement des capacités de l’Administration nationale , des PDSEC et du secteur privé pour l’intégration des liens P-E. | **Totalement réalisée** |
| Activité 1.1.2 : Capitalisation et valorisation au niveau national et des collectivités territoriales des résultats issus des EES réalisées (Agriculture, Elevage, Pêche et Santé) par une série d’ateliers de restitution pour leur utilisation pour le développement. | **Totalement réalisée** |
| Activité 1.1.3 : Appui technique à la mise en œuvre et au suivi du verdissement du CSCRP (2012-2017). | **Totalement réalisée** |
| Activité 1.1.4 : Renforcement des capacités des Collectivités, de services techniques locaux à mieux verdir les plans et budgets locaux de développement. | **Totalement réalisée** |
| Activité 1.1.5 : (1.1.10)\* Evaluation économique du coût de la dégradation de l’environnement et des bénéfices liés à la gestion durable des ressources naturelles en tant que composante clé de lutte contre la pauvreté au Mali | **Partiellement réalisée** |
| Activité 1.1.6 : Evaluation Environnementale Stratégique (EES) du secteur Energie. | **Totalement réalisée** |
| Activité 1.1.7 : Evaluation Environnementale et Stratégique (EES) de la Politique de Développement Agricole (PDA) du Mali. | **Totalement réalisée** |
| Activité 1.1.8 : Renforcement des capacités des comptables nationaux et des autres parties prenantes en matière de comptabilité environnementale pour mieux améliorer la contribution des ressources naturelles et environnementales au PIB. | **Totalement réalisée** |
| Activité 1.1.9 : (1.1.11)\* Appui à l'élaboration du rapport sur l'état de l'environnement au Mali. | **Totalement réalisée** |
| Activité 1.1.10 : Analyse économique du développement du secteur minier et des défis de la préservation de l’environnement et des ressources naturelles dans le secteur. | **Totalement réalisée** |
| Activité 1.1.11 : Intégration des liens P-E dans UNDAF/CPD et processus associés. | **Totalement réalisée** |
| Activité 1.2.1 :(1.1.3)\* Appui technique à l’élaboration et la mise en œuvre et au suivi du CREDD. | **Totalement réalisée** |
| Activité 1.2.2 : Revue du système national de collecte des données sur l’environnement pour la comptabilité du capital naturel et la désagrégation intégrant les dimensions genre-pauvreté. | **Totalement réalisée** |
| Activité 1.2.3 : (1.1.13)\* Appui à la mise en œuvre de l’institutionnalisation des évaluations environnementales stratégiques | **Totalement réalisée** |
| 1Activité 1.3.1) : (1.2.1)\* Appui à la mise en œuvre de la Politique Nationale Genre et de la Planification et la Budgétisation Sensible au Genre. | **Non réalisée** |
| Activité 1.3.2 : Participation régulière aux travaux des groupes PTF agriculture et environnement pour la prise en compte des liens pauvreté- environnement dans les cadres de concertation intra partenaires. | **Totalement réalisée** |
| Activité 1.4.1 : (1.2.4)\* Révision des indicateurs environnementaux. | **Totalement réalisée** |
| 1.4.2. Organisation des sessions de formation sur le guides méthodologiques existants (élaboration et de renseignement des indicateurs Pauvreté et Environnement et “Gestion Axée sur les Résultats“) aux niveaux national, régional et local pour améliorer l’efficience et l’efficacité des programmes et projets de gestion durable des ressources naturelles et environnementales. | **Totalement réalisé** |

\*Activité ajouté en remplacement de celle supprimée

***Volet 2 : Réalisation du résultat 2***

1. Parmi les contributions les plus importantes du projet IPE-Mali à la réalisation du résultat 2, les observations directes sur le terrain, les entretiens individuels avec le staff du projet IPE-Mali ainsi qu’avec les partenaires d’exécution, ont permis de relever, entre autres, les résultats suivants (Tableau 6) :

* l’appui à l’actualisation du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) du Secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaines de l’Etat du MEADD ;
* l’élaboration et diffusion d’un guide méthodologique de planification et de budgétisation en faveur de la durabilité environnementale aux niveaux national et local ;
* l’appui technique et financier à la priorisation et la mise en œuvre des ODDs ;
* l’appui technique à l’institutionnalisation des outils économiques (revue des dépenses publiques sectorielles, revues budgétaires, analyses économico-environnementales etc.), pour une meilleure allocation des ressources budgétaires en faveur d’une utilisation ;
* la contribution à la formation d’un noyau national d’experts sur la problématique du changement climatique et les approches et outils de son intégration dans les politiques nationales et sectorielles de développement ;
* l’appui aux Collectivités Territoriales pour la prise en compte du changement climatique dans les PDESC : cas 15 communes sur 20 prévues ;
* l’appui à l’élaboration du Code de l’Environnement ;
* l’atelier de formation sur l'intégration du genre avec un accent sur l’environnement, les ressources naturelles et le climat ;
* l’atelier de restitution de la formation conjointe de l’IPE (PNUD/PNUE) et de l’IDEP sur le genre avec un accent sur l’environnement, les ressources naturelles et le climat tenu à Dakar ;
* l’atelier régional Afrique de l’Ouest de formation sur la budgétisation de la durabilité environnementale ;
* l’atelier national de formation sur la budgétisation de la durabilité environnementale au Mali.



*Focus groupe avec les femmes bénéficiaires de la commune de Sirakorola (20 décembre 2017)*

**Tableau 6. Niveau de réalisation du résultat 2[[8]](#footnote-8)**

|  |  |
| --- | --- |
| Activité | Niveau de réalisation (juin 2017) |
| Activité 2.1.2 : Appui à l’actualisation du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) du Secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaines de l’Etat du MEEA. . | **Totalement réalisée** |
| Activité 2.1.3. Elaboration et diffusion d’un guide méthodologique de planification et de budgétisation en faveur de la durabilité environnementale au niveau national et local. | **Totalement réalisée** |
| Activité 2.1.4 : (2.1.6)\* Appui technique et financier à la priorisation et la mise en œuvre des ODD | **Totalement réalisée** |
| Activité 2.1.5. Appui technique à l’institutionnalisation des outils économiques (revue des dépenses publiques sectorielles, revues budgétaires, analyses économico-environnementales etc.), pour une meilleure allocation des ressources budgétaires en faveur d’une utilisation rationnelle des RN pour l’économie. | **Totalement réalisée** |
| 2.1.6 Appui technique à la mise en place et au renforcement des capacités d’un noyau d’experts nationaux sur l’élaboration des outils économiques et ceux du Droit de l’Environnement. | **Totalement réalisée** |
| Activité 2.2.2 : Contribution à la formation d’un noyau national d’experts sur la problématique du changement climatique et les approches et outils de son intégration dans les politiques nationales et sectorielles de développement. | **Totalement réalisée** |
| Activité 2.2.3 : Appui aux Collectivités Territoriales pour la prise en compte du changement climatique dans les PDESC : cas de quelques communes. | **Totalement réalisée** |
| Activité 2.2.4 : (2.2.1)\* Organisation de sessions de formation pour la prise en compte des changements climatiques dans les PDESC de 20 collectivités territoriales. | **Totalement réalisée** |
| Activité 2.2.5 :(2.1.2)\* Appui à l’élaboration du Code de l’Environnement. | **Partiellement réalisée** |
| Activité (2.2.2)\* Atelier de formation sur l’intégration du genre avec un accent sur l’environnement, les ressources naturelles et le climat. | **Totalement réalisée** |
| Activité (2.2.2)\* Atelier de restitution de la formation conjointe de l’IPE (PNUD/PNUE) et de l’IDEP sur le genre avec un accent sur l’environnement, les ressources naturelles et le climat tenu à Dakar. | **Totalement réalisée** |
| 2.1.8 l’organisation de la formation sur la budgétisation de la durabilité environnementale. | **Totalement réalisée** |
| 2.1.9 l’organisation de l’atelier de capitalisation de la formation sur la budgétisation de la durabilité environnementale. | **Totalement réalisée** |

\* Activité ajouté en remplacement de celle supprimée

***Volet 3 : réalisation du résultat 3***

1. Parmi les contributions les plus importantes du projet IPE-Mali à la réalisation du résultat 3 (Tableau 7), les observations directes sur le terrain, les entretiens individuels avec le staff du projet ainsi qu’avec les partenaires d’exécution, ont permis de relever, entre autres, les résultats suivants:

* la réalisation d’un film documentaire ou magazine sur les acquis d’IPE-Mali ;
* la participation de l’IPE-Mali à la formation sur le genre avec un accent sur l’environnement, les ressources naturelles et le climat organisé à Dakar au Sénégal ;
* la participation du projet IPE-Mali à la « Réunion régionale Afrique de IPE » à Kigali au Rwanda ;
* la participation à la Réunion technique entre Coordonnateurs, CTP et IPE –Afrique ;
* la contribution à la réalisation de la quinzaine de l’environnement en partenariat avec les universités.

**Tableau 7. Niveau de réalisation du résultat 3[[9]](#footnote-9)**

|  |  |
| --- | --- |
| Activité | Niveau de réalisation juin 2017 |
| Activité 3.1.1 : Organisation d’une série de voyages d’études et d’échanges d’expériences sur les différents approches et outils d’intégration des liens Pauvreté et Environnement pour la capitalisation des bonnes pratiques dans un contexte de développement durable pro-pauvre. | **Totalement réalisée** |
| Activité 3.1.2 : 3.2.2 Renforcement des capacités des journalistes de la presse écrite et audio-visuelle sur la problématique genre et durabilité environnementale (avec un fort accent sur le réseau de journalistes spécialisés en environnement). | **Non réalisée** |
| Activité 3.2.3 Développement des outils et produits de  sensibilisation/conscientisation et de plaidoyer en direction  des décideurs politiques ciblés. | **Partiellement réalisée** |
| Activité3.1.2 Participation à la Réunion technique entre Coordonnateurs, CTP et IPE –Afrique. | **Totalement réalisée** |
| Activité (3.2.3)\* Actualisation et mise en œuvre de la stratégie de communication d’IPE- Mali, y compris l’édition et la diffusion des rapports finaux des huit 08 études et guides élaborés en 2015. | **partiellement réalisée** |
| Activité (3.1.2)\* Participation à la Réunion technique entre Coordonnateurs, CTP et IPE –Afrique. | **Totalement réalisée** |
| Activité (3.1.5)\* Mise en œuvre du partenariat UNCDF/ LOCAL. | **Totalement réalisée** |
| Activité (3.1.6)\* Mise en œuvre du partenariat avec la GIZ. | **Totalement réalisée** |

\*Activité ajouté en remplacement de celle supprimée

**Volet 4 : Développement des partenariats**

1. Parmi les contributions les plus importantes du projet IPE-Mali au développement du partenariat avec les autres acteurs, les observations directes sur le terrain, les entretiens individuels avec le staff du projet ainsi qu’avec les partenaires d’exécution, ont permis de relever entre autres, les résultats suivants :

* la mise en œuvre du partenariat IPE-Mali-UNCDF/ LOCAL ;
* la mise en œuvre du partenariat IPE-Mali-GIZ ;
* la mise en œuvre du partenariat avec les universités.

1. Toutefois, la mobilisation des fonds additionnels qui était l’un des justificatifs de la nécessité d’établir des partenariats n’a pas pu être effectif, aucun fonds additionnel n’a été mobilisé[[10]](#footnote-10). Malgré que le Gouvernement du Mali ait manifesté une intention ferme d’augmenter son apport, cela n’a pas été effectif dans la réalité. La recherche documentaire réalisée, ainsi que les entretiens effectués avec les PTFs, montrent qu’une des raisons pourrait se trouver au niveau du rattachement du projet au MEADD, qui n’est pas spécialisée dans la gestion financière, surtout la mobilisation des fonds. De plus, le Ministère de l'Economie et des Finances, l’un des principaux bénéficiaires des services du projet est aussi l’argentier du pays et de ce fait, est plus mobilisé sur les opérations qui permettent de renflouer les caisses de l’Etat et donc plus apte à accueillir le projet. Une telle entreprise rendrait le projet suffisamment inefficace dans la réalisation des résultats escomptés malgré la présence des fonds, dans la mesure où la technique nécessaire sans laquelle le projet perdrait toute sa substance se retrouve au niveau du MEADD. Enfin malgré que le projet soit rattaché au MEADD, la coordination du projet a pu persuader le gouvernement malien de doubler sa contribution.

**Tableau 8. Développement des partenariats**

|  |  |
| --- | --- |
| Activité | Niveau de réalisation juin 2017 |
| 3.1.5 Mise en œuvre du partenariat avec les universités. | **Partiellement réalisée** |
| 3.1.6 Mise en œuvre du partenariat UNCDF/ LOCAL. | **Totalement réalisée** |
| 3.1.7 Mise en œuvre du partenariat avec la GIZ. | **Totalement réalisée** |

1. Globalement, les forces et faiblesses de ce partenariat ont été les suivants :

* Points forts :
  + le partenariat du projet IPE-Mali avec la GIZ et le projet LoCAL du Fonds d’Equipement des Nations Unies (UNCDF en anglais) a permis de partager les couts de gestion des activités concernés équitablement ou de façon partielle ;
  + le partenariat du projet IPE-Mali avec projet LoCAL de UNCDF a permis à chaque partenaire de faire valoir son expertise et d’apprendre de l’autre dans le cadre d’une échange d’expérience «gagnant-gagnant» ;
  + le partenariat avec les universités a permis au projet IPE-Mali non seulement d’accroitre sa visibilité auprès de cette cible mais aussi d’effectuer des campagnes d’éducation, d’information et de sensibilisation.
* Points faibles :
* le projet n’a pas pu durant ce partenariat, élaborer un cadre formel de partenariat avec la GIZ, ainsi que le projet LocAL de UNCDF à travers un contrat écrit ;
* le partenariat du projet IPE-Mali avec le GIZ n’a pas exploré la solution innovante qui consistait à l’élaboration d’un guide d’intégration des liens P-E dans les PDESC de compréhension simple et facilement accessible aux collectivités territoriales, pourtant en développement par la GIZ durant le partenariat.
* la mobilisation des fonds additionnels qui était l’un des justificatifs de la nécessité d’établir des liens de partenariat avec d’autres partenaires n’a pas pu être effectif, aucun fond additionnel n’a été mobilisé

|  |
| --- |
| **Conclusions**  **EFFICACITE 1 :** Le volet concourant à l’atteinte du résultat 2 du projet est celui qui a enregistré le taux de réalisation le plus élevé (92,3% des résultats escomptés). Ensuite, le volet concourant à l’atteinte du résultat 1 (qui a atteint 84,2% des résultats escomptés). Enfin, le volet concourant à l’atteinte du résultat 3 avec un taux de réalisation de 62,5% (*Constat 19).*  **EFFICACITE 2 :** En termes générales, il apparaît qu’une des plus grandes contributions du projet, malgré qu’elle n’ait pas été mesurée spécifiquement lors du suivi, a été la production d’une masse d’informations sur la situation environnementale du Mali en lien avec la pauvreté grâce à la réalisation de plusieurs études (exemple : dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet, une dizaine d’études a été réalisée) (*Constats 24 et 25).*  **EFFICITE 3 :** Malgré la revue interne du document de projet qui a été effectué au cours de la mise en œuvre, certaines les incohérences qui avaient été relevées dans la définition des indicateurs de résultat contenus dans le document de projet ont persisté (exemple : la définition précises du nombre de cibles à atteindre pour certaines activités (nombre de restitutions à effectuer, nombre de partenariat à réaliser avec les autres organisations intervenants dans le développement, nombre de partenariat à réaliser avec les universités, etc.)) ont empêchés le bon déroulement du suivi des réalisations, à cause du manque des valeurs de comparaison nécessaires pour apprécier les résultats obtenus au niveau de certaines activités. Cela a affecté la production et dissémination de données qui étaient censées contribuer au renforcement de l’efficacité du projet. Ces incohérences n’auraient pas été observées si le cadre logique avait été adapté pour refléter les changements introduits lors de la mise en œuvre du projet (*Constat 21).*  **EFFICACITE 4 :** Les fonds additionnels qui étaient l’une des principales justifications de l’établissement de partenariats dans la mise en œuvre du projet n’ont pas été mobilisés, ce qui a diminué son efficacité. La recherche documentaire, ainsi que les entretiens menés ont permis de constater que cela pourrait être dû au fait que le métier de mobilisation des fonds n’est pas une spécialité du MEADD. Le projet aurait gagné doublement en efficacité s’il était domicilié directement dans les locaux du MEF, ce qui aurait permis d’accroitre la collaboration entre ces deux entités pour faciliter la mobilisation des fonds (*Constat 28*). |

**Question 2 : Pour les résultats escomptés, quels sont les facteurs au sein et en dehors du contrôle du MEADD et de l’AEDD qui ont contribué à leur réalisation ?**

1. Grâce à la revue documentaire, aux entretiens individuels avec le staff du projet IPE-Mali, les agences d’exécution et de pilotage, ainsi qu’aux rapports des discussions de groupes avec les bénéficiaires, un nombre des facteurs internes (Tableau 9 A) et externe (Tableau 9 B) au MEADD et à l’AEDD qui ont contribué à la bonne réussite du projet a été identifié.

**Tableau 9 A. Liste des Facteurs internes au MEADD et à l’AEDD qui ont contribué à la réalisation des résultats escomptés du Projet**

|  |
| --- |
| Facteurs Internes au MEADD et l’ADD |
| 1. La présence du MEADD comme président du comité de pilotage a donné à ce Ministère un droit de regard aussi bien financier que technique sur toutes les activités du projet. |
| 1. La mise en place (de façon informelle) entre l’AEDD et l’IPE-Mali des procédures de gestion impliquant directement la direction de l’AEDD dans l’appréciation et la validation au quotidien des décisions prises par coordination du projet. |
| 1. La présence d’un comité de pilotage constitué des membres possédant une expertise transversale pour apprécier la pertinence et la cohérence des activités, d’examiner et d’approuver les rapports techniques et financiers, des plans de travail annuels et les critères d’éligibilité des bénéficiaires, ainsi que de faciliter les échanges et synergies avec d’autres projets et programmes dans la gestion durable des ressources naturelles, en rapport avec la protection de l’environnement et la réduction de la pauvreté. |
| 1. La présence d’un comité d’Experts Techniques constitué des membres possédant une expertise avérée dans domaine a permis non seulement de procéder à la validation technique de toutes les études et autres produits réalisés par le projet, mais aussi de lui faciliter l’accès aux informations et interlocuteurs des structures et institutions nationales, ainsi que des centre de recherche. |
| 1. L’expérience accumulée par le MEADD et l’AEDD lors de la mise en œuvre de la phase antérieure du Projet ainsi que les enseignements des autres projets gérés par ces institutions. |
| 1. La tenue des réunions de coordination entre le projet IPE- Mali, l’AEDD et les partenaires techniques et financier (PNUD et PNUE). |
| 1. La présence d’un échange continu d’informations concernant les activités sur le terrain entre le projet, l’AEDD et les autres partenaires techniques et financiers (PNUD et PNUE), malgré la tenue des réunions mensuelles. |
| 1. Le partenariat engagé par le projet IPE-Mali avec l’UNDCF, la GIZ et l’Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako. |

**Tableau 9 B. Liste des Facteurs externes au MEADD et à l’AEDD qui ont contribué à la réalisation des résultats escomptés du Projet**

|  |
| --- |
| Facteurs Externes au MEADD et à l’AEDD |
| 1. Le renforcement de la volonté politique du gouvernement malien. |
| 1. L’existence des procédures NEX du PNUD qui ont été adaptées à la gestion du projet. |
| 1. L’existence dans l’administration d’un noyau de bénéficiaires qui avait déjà une bonne connaissance du lien pauvreté environnement et qui avaient effectué le suivi du CSCRP. |
| 1. Le recrutement de certains consultants et autres personnels pour le compte du projet directement par le PNUD. |
| 1. Les appuis techniques apportés au projet directement par le staff de IPE- Afrique malgré l’absence d’une stratégie de renforcement des capacités de son personnel. |
| 1. La collaboration établie par le projet avec les autorités administratives et locales dans les régions cibles. |
| 1. La présence dans les comités de pilotage et d’Experts Techniques, des membres[[11]](#footnote-11) qui disposaient des outils normatifs pouvant faciliter la prise en compte de certaines considérations dans la mise en œuvre du projet et la pérennisation de ses actions. Comme par exemple, le Genre et les droits humains: le Plan d’Action 1325 et la Politique Nationale Genre du Mali[[12]](#footnote-12)). |
| 1. La solidité du partenariat entre, le MEADD, le PNUD, le PNUE/IPE-Afrique, en accord avec la politique du gouvernement Mali, qui supporte l’intégration des liens P-E dans les documents de politique, plan et budget. |
| 1. L’assurance qualité du projet fournie par le PNUD et le PNUE/IPE-Afrique. |

**Question 3 : Pour les résultats qui n’ont pas été escomptés, quels sont les facteurs au sein et au dehors du contrôle du MEADD et de l’AEDD qui ont empêché leur réalisation ?**

1. Grâce à la revue documentaire, aux entretiens individuels avec le staff du projet IPE-Mali, les agences d’exécution et de pilotage, ainsi qu’aux rapports des discussions de groupes avec les bénéficiaires, un nombre des facteurs internes (Tableau 10 A) et externe (Tableau 10 B) au MEADD et l’AEDD qui ont empêché la bonne réussite du projet a été identifié.

**Tableau 10 A. Liste des Facteurs internes au MEADD et l’AEDD qui ont empêché la réalisation des résultats escomptés**

|  |
| --- |
| Facteurs Internes au MEADD et l’AEDD |
| 1. Le faible engagement des comités de pilotage et d’Experts Techniques dans la sélection des collectivités territoriales bénéficiaires. |
| 1. La diffusion insuffisante des outils d’intégration du lien P-E dans les politiques plans et budgets aussi bien au niveau sectoriel que local. |
| 1. Le nombre de réunion du comité de pilotage limité à une par an, (même si des réunions extraordinaires pouvaient être convoquées et que ce nombre a été ramené à 2 depuis 2016). En effet ce comité n’avait pas l’opportunité entre 2 réunions s’étalant à la fin de chaque année d’apprécier à mi-parcours les réalisations du projet pour prendre des mesures correctives à temps. |
| 1. Le nombre pléthorique de membres du comité de pilotage (31 membres) qui se réunissaient pour une ou deux réunions annuelles d’une journée de durée. |
| 1. La planification des activités n’a pas semblé trop réaliste dans la mesure où elle a la définition des indicateurs de résultat à atteindre associées aux produits n’ont pas été décomposées et ventilées par activités dès la conception du projet. En effet, l’absence d’indicateurs de résultat par activité n’a pas permis de mesurer de façon adéquate le taux de réalisation de activités et d’assurer un suivi efficace. |
| 1. Le manque des livrables physiques pour la majorité des activités du projet, a rendu la vérification de leur réalisation plus compliquée que prévu. |
| 1. Le montant des ressources financières n’était pas assez adéquat vu le portefeuille d’activités prévues[[13]](#footnote-13). |
| 1. Le fait que le poste de CTP soit resté vacant pendant les 10 premiers mois de la mise en œuvre du projet. |

**Tableau 10 B. Liste des Facteurs externes au MEADD et l’AEDD qui ont empêché la réalisation des résultats escomptés**

|  |
| --- |
| Facteurs Externes au MEADD et l’AEDD |
| 1. La distance entre le lieu de localisation du projet et les Ministères qui sont les principaux bénéficiaires et d’où provient aussi la majorité des membres des comités techniques et de pilotage. |
| 1. L’impact des conditions sécuritaires sur les activités de suivi. |
| 1. La faible collaboration entre le projet IPE-Mali et les Ministères concernés par certains de ses produits (études) dans le choix des domaines d’études, ainsi que l’exploration des possibilités d’exploitation des résultats. |
| 1. La perception de la part des plusieurs partenaires (Association des municipalités du Mali, universités (particulièrement IPR IFRA), etc.) de n’avoir pas suffisamment été impliqués lors de la mise en œuvre du projet. |
| 1. La faible accessibilité de certain partenaire ciblé par le projet pour le développement d’une collaboration durable dans les domaines techniques et financiers. |
| 1. La difficulté pour le personnel du projet (en dehors du CTP) d’avoir accès à la plate-forme ATLAS. |
| 1. Le Cafouillage entre le rôle de la coordinatrice et celui de CTP qui n’a pas toujours arrangé les choses. En effet, le mécanisme en place au Mali a été alourdi par des exigences de Nairobi qui ont grevé l’efficacité du projet avec un total manque de clairvoyance sur les potentielles inefficiences, surtout pour le rôle et responsabilités dévolus au CTP. Dans une certaine mesure le poste de CTP est souvent resté comme une pièce rapporté dans l’édifice. |
| 1. La présence d’un chargé de programme au niveau du PNUD, en duplication du CTP qui assure la supervision financière du projet. |
| 1. La multiplication des points de décisions (Directeur de projet, CTP, chargé de programme PNUE et Coordonnatrice) avec une double supervision PNUD/PNUE pour le CTP a alourdi les mécanismes de gestion et de prise de décision et des niveaux de supervision aussi différents. |
| 1. La libération tardive des fonds destinés à la mise en œuvre du projet. |

1. L’évaluateur a aussi bien identifié d’autres facteurs qui, malgré leur présence n’ont pas empêché la réalisation mais, semblent en avoir impacté l’efficacité. Par exemple, les retards accusés dans la mise à la disposition des documents d’enregistrement des opérations « FACE » par le PNUD.

**Question 4 : Dans quelle mesure l’équipe de gestion du projet IPE-Mali a contribué à son succès ?**

1. Grâce à la revue documentaire, aux entretiens individuels avec le staff du projet IPE-Mali, les agences d’exécution et de pilotage, ainsi qu’aux rapports des discussions de groupes avec les bénéficiaires, un nombre des facteurs qui peuvent être attribué à l’équipe de gestion du projet (Tableau 11 A) et qui ont contribué à la bonne réussite du projet a été identifié.

**Tableau 11 A. Liste des Facteurs attribuables à l’équipe de gestion qui ont contribué à la réalisation des résultats escomptés**

|  |
| --- |
| Facteurs attribuables aux gestionnaires |
| 1. La forte capacité et l’engagement du groupe de gestionnaires pour manager le projet. |
| 1. La présence constante du personnel du projet (CTP, Coordinatrice et Expert du suivi évaluation) sur le terrain lors de la réalisation des activités. |
| 1. L’expérience et le professionnalisme du CTP pour mener à bien les activités du projet dans lesquelles elle était impliquée. |
| 1. Les appuis techniques apportés directement aux bénéficiaires par le CTP du projet. |
| 1. L’expérience et le dynamisme de la coordinatrice du projet, ainsi que sa parfaite connaissance des acteurs impliqués a permis d’obtenir les fonds additionnels de la part du gouvernement du Mali. |
| 1. L’expérience et le dynamisme de l’assistante administrative et financière qui exerce à ce poste depuis la première phase du projet. |

1. Ceci étant dit, grâce au même processus, l’évaluateur a également identifiés un nombre de de facteurs qui ont empêchés la réussite du projet et qui peuvent être attribué aux gestionnaires (Tableau 11 B).

**Tableau 11 B. Liste des Facteurs attribuables à l’équipe de gestion qui ont empêché la réalisation des résultats escomptés**

|  |
| --- |
| Facteurs attribuables aux gestionnaires |
| 1. La réalisation des dépenses non autorisées par le PNUD sans l’information et l’autorisation préalable de la coordination du projet. |
| 1. Le suivi budgétaire n’a pas toujours été une préoccupation constante du suivi évaluation du projet. |
| 1. Le suivi évaluation du projet n’a pas suffisamment réalisé des études et activités de suivi d’impacts des activités qui devait permettre d’envisager des actions correctives. Exemple1 : le suivi évaluation du projet n’a pas suffisamment essayé de voir après les formations et les accompagnements ce que les bénéficiaires (surtout des communes) ont retenu des activités et comment ils l’utilisent les compétences acquises dans leur travail. Exemple 2 : le suivi évaluation n’a pas suffisamment exploré les activités de partenariat pour identifier les nouvelles pistes de développement. |
| 1. Le suivi évaluation du projet n’a pas suffisamment assuré la désagrégation des données des produits obtenus au niveau national par genre, statut économique, âge région et thème. Exemple la présentation des données par genre n’apparaît dans les rapports que pour les activités de formation. |
| 1. Quoiqu’un plan de suivi évaluation a été élaboré par le responsable de suivi évaluation avec l’appui du CTP et même partagé avec le backup de Nairobi, sa mise en œuvre n’a pas emporté l’adhésion des toutes les parties prenantes et le manque de ressources a aussi été un frein. L’absence de mise en application de ce plan de suivi évaluation a permis de ne pas prendre en compte tous les aspects du suivi évaluation et d’empêcher ainsi le maintien d’une certaine cohérence dans la démarche de suivi évaluation du projet. |

|  |
| --- |
| **Conclusions**  **EFFICACITE 5**: La collaboration du projet avec une typologie différente d’acteurs (gouvernement, collectivités territoriales, société civile et d’autres agences des Nations Unies) a contribué à la mise en œuvre d’une réponse contextualisée par rapport à la prise en compte des liens P-E dans les politiques, plans et budgets du Mali. Cela dit, les insuffisances dans la coordination et le suivi évaluation ont limité l’efficacité du projet (Constats : Tableaux 12 A, 12B, 13 A, 13 B). |

**Question 5 : Dans quelle mesure le projet a développé des synergies avec d’autres intervenants dans les zones ciblées par le Projet afin d’éviter une duplication d’efforts)** ?

1. L’exploitation de la revue documentaire des entretiens individuels effectués avec le staff du projet IPE-Mali, les agences d’exécution et de pilotage, ainsi que les rapports des discussions de groupe avec les bénéficiaires ont montré que le projet a établi des synergies avec la GIZ, le projet LoCAL /UNCDF et l’Université des Sciences, des Techniques des Technologies de Bamako pour éviter des duplications d’efforts. Il faut noter que la recherche de partenariat n’avait pas été définit comme activité lors de la conception du projet. Elle a été intégrée lors de la revue à mi-parcours pour arrimer le projet aux nouvelles réalités du contexte malien. Cependant cette considération est ressortie dans les TDRs du CTP, ce qui en a fait un point central de sa mission
2. Le partenariat du projet IPE-Mali avec la GIZ a permis d’apporter un appui au MEADD dans le cadre de l’institutionnalisation des évaluations environnementales stratégiques. A cet effet, trois (03) avant-projets de décrets et de trois (03) guides relatifs aux évaluations environnementales (EES, EIES et audit environnemental) qui ont été produits par le partenariat ont été validés par le Conseil National de l’Environnement le 24 avril 2017.
3. Le partenariat du projet IPE-Mali avec le projet LoCAL-Mali de UNCDF a permis de réaliser conjointement des ateliers de formation dans les communes de Simby et de Sandaré sur la prise en compte du changement climatique dans leur PDESC respectif. Ce partenariat a aussi permis de réaliser la formation sur la budgétisation de la durabilité environnementale.
4. Le partenariat du projet IPE-Mali avec l’Université des Sciences, des Techniques des Technologies de Bamako a permis d’organiser et de réaliser conjointement les festivités de célébration de la journée mondiale de l’Environnement (JME) qui a eu lieu le 14 juin 2016 et qui s’inscrivait dans le cadre de la Quinzaine de l’environnement 2016. Cela a été une occasion pour le projet, de communiquer sur son approche, ses produits et ses résultats.
5. En dehors de l’Université des Sciences, des Techniques des Technologies de Bamako qui a signé un accord de partenariat avec le projet, les activités de partenariat du projet avec le projet LoCAL-Mali de UNCDF et la GIZ n’ont pas été encadrées par un contrat formalisé.
6. Ceci étant dit, le partenariat développé par le projet IPE-Afrique avec d’autres organismes a permis à ces derniers non seulement de financer conjointement les activités menées ensemble et d’échanger des informations dans le même cadre, mais aussi d’effectuer un partage d’expérience en vue accroître les effets.
7. Toutefois, le guide d’intégration des liens P-E dans les PDESC pour l’auto-apprentissage du personnel des communes que la GIZ est en train de développer aurait pu être une activité conjointe si le projet IPE-Mali avait suffisamment exploré les possibilités de partenariat avec cet acteur et avec la Direction Générale des collectivités territoriales comme l’a suggéré la stratégie de pérennisation du projet adopté en décembre 2016.
8. Le projet IPE-Mali a fait face à plusieurs difficultés dans la recherche de partenariat. Tout d’abord les contrats de partenariat avec la GIZ et l’UNCDF n’ont pas été formalisés. Ensuite il a sollicité plusieurs autres partenaires pour l’établissement des relations de partenariat. Mais, il s’est heurté à la réticence de ces derniers qui n’ont pas toujours compris le bien-fondé d’une telle action. Une raison qui pourrait expliquer cela est la lourdeur administrative qui ne facilite pas les contacts. Des correspondances pour solliciter des rencontres restent sans réponse alors que dans d’autres pays, un e-mail ou un simple appel téléphonique règlent cela.

|  |
| --- |
| **Conclusions**  **EFFICACITE 6**: Le partenariat réalisé avec la GIZ, l’UNCDF et l’Université des Sciences, des Techniques des Technologies de Bamako a permis au projet IPE-Mali non seulement de financer conjointement les activités menées ensemble et d’échanger des informations dans le même cadre, mais aussi d’effectuer un partage d’expérience en vue accroître les effets. Cependant ce partenariat n’a pas suffisamment été exploré d’une part à cause de la réticence des acteurs sollicités, d’autre part à cause de la faiblesse d’appréciation du projet IPE-Mali (*constats 38, 39, 40*). |

**Question 6 : Quels sont les effets inattendus (positifs et négatifs) des interventions du projet aux niveaux social, économique, et environnemental soit parmi les partenaires techniques et financiers, les groupes cible soit dans les autres collectivités territoriales?**

*Effets inattendus Positifs*

1. La plupart des effets inattendus positifs ont été observés aussi bien au niveau des bénéficiaires et d’autres collectivités territoriales :

**Au niveau des bénéficiaires**

Les effets inattendus ont été observés dans les communes qui avaient bénéficiées des services du projet :

1. Destinées au départ à renforcer les capacités du personnel des communes, les formations et les restitutions dans les collectivités territoriales ont vu la participation de plusieurs autres membres de ces communautés, notamment les leaders d’opinion (chefs traditionnels et imams, ainsi que toutes les autres populations de ces communes) ;
2. la population des communes bénéficiaires de Djeguena, Karaba et Sanekuy abandonnent de plus en plus la coupe et la vente du bois pour s’orienter vers d’autres AGR comme l’élevage, le maraîchage, la création des plantations de gomme arabique, etc. ;
3. les maires des communes qui n’avaient pas été ciblées par le projet se sont montrés fortement intéressés à participer aux activités dans les communes bénéficiaires et ont émis par la même occasion le souhait que ces activités soient organisées au niveau des cercles et des chefs-lieux des régions pour une participation de tous ;
4. les habitants du village Yorosso dans la commune de Yorosso ont commencé à construire des digues de ceinture pour récupérer certaines parcelles qui ne pouvaient être exploitées à cause des inondations en saison des pluies. Cette opération qui est actuellement en cours dans le village a permis de récupérer beaucoup de parcelles de terre cultivable, ce qui a permis de développer la culture du maïs ;
5. la commune rurale de Djeguena, suite au renforcement des capacités effectué par IPE -Mali, a entretenu son barrage (construit artificiellement) qui permettra à la population de reprendre la riziculture qui avait été arrêtée ;
6. la population de la commune de Sanekuy a entrepris la construction de couveuses traditionnelles, la culture fourragère et l’élevage de porcs comme activité économique alternative afin d’améliorer leurs revenus financiers et de réduire la pression sur les ressources naturelles.
7. La commune de Kalabancoro a organisée des campagnes de sensibilisation sur les effets néfastes des déchets plastiques en marge de la journée de l’environnement ;
8. 10 000 plants d’arbres ont été plantés à l’Université de Kabala situé dans la commune rurale de Kalabancoro à l’occasion de la journée mondiale de l’environnement.

*Effets inattendus Négatifs*

1. La plupart des effets inattendus négatifs ont été au niveau des partenaires techniques et financiers et observés dans les collectivités territoriales. Ces effets incluent, entre autres, les suivants :
2. Le PNUE/ IPE-Afrique dont la contribution au financement du projet était prévue à 1 600 000$ a été en deçà de 43% de ce qu’on attendait ;
3. le manque d’une stratégie de communication a souvent mené à des malentendus concernant le type des services offerts et les critères d’éligibilité auxdites prestations. Les entretiens avec certains maires de communes qui n’ayant pas bénéficié des services du projet ont estimé ne pas savoir pourquoi ils n’avaient pas été retenus comme bénéficiaires. et par la même occasion, ne connaissaient pas les conditions à remplir pour être éligible;
4. la dissémination de fausses informations concernant les appuis du projet aux communes pour l’intégration des liens P-E dans les PDESC, selon lesquelles la commune devrait payer pour bénéficier de ce service ;
5. certains maires de communes et même des membres de la communauté ont très souvent exprimé leurs besoins en termes de réalisations physiques de la part du projet que ceux relatifs au développement des compétences.

|  |
| --- |
| **Conclusions**  **EFFICACITE 7 :** Il y a eu un effet positif non attendu associés à l’activité de mobilisation de fonds additionnels pour la mise en œuvre du projet *(Constat : 39a*).  **EFFICACITE 8 :** Il y a également eu plusieurs effets positifs non attendus associés aux appuis du projet aux communes pour l’intégration des liens P-E dans les PDESC *(Constat : 39b à f)*.  **EFFICACITE 9**: L’absence d’une stratégie de communication n’a pas favorisé une bonne dissémination des informations concernant les activités du projet auprès des communes qui sont censées être les principaux bénéficiaires. La circulation d’informations souvent pas exactes sur le projet a découragé les responsables de plusieurs communes à se rapprocher du projet *(Constat 40)*. |

Question 7 : Dans quelles mesures le PNUD et le PNUE ont contribué à la réalisation des résultats observés sur le terrain?

1. Grâce aux réunions semestrielles ou plus fréquemment en ce qui concerne la gestion technique du projet, le bureau local du PNUD a assuré le suivi périodique durant toute la mise en œuvre. Au-delà de cet aspect, la CTP a participé aux réunions de programme du PNUD et a échangé avec le management du PNUD de toutes questions relatives à la mise en œuvre du projet.
2. Le point focal de l’IPE-Afrique/PNUE basé à Nairobi a apporté un appui technique au projet durant toute sa mise en œuvre, il a constamment participé aux réunions du comité de pilotage et effectué des missions d’appui et a procuré des conseils à l’équipe de management.
3. Pour ce qui est de la gestion financière du projet, le PNUD en tant que bureau local représentant au Mali l’IPE-Afrique et le PNUE a assuré le suivi de l’utilisation des fonds et sa conformité en rapport avec toutes les procédures en vigueur aux Nations Unies, ainsi que par rapport aux textes en vigueur au Mali.
4. Le PNUD et le PNUE / IPE-Afrique ont contribué à l’assurance qualité du projet grâce au suivi régulier des procédures de vérification internes et externes des comptes prévues par le règlement financier, les règles de gestion financière et les directives du NEX.
5. Ceci étant, dit les retards observés dans les réactions du PNUD ont souvent été mal géré par le projet ce qui été à l’origine des arrêts dans l’exécution de certaines activités provocant par la même occasion des perturbations dans la mise en œuvre du projet.

Question 8 : Dans quelle mesure les politiques, stratégies et autres outils élaborés dans le cadre du projet ont été utilisés par les départements administratifs bénéficiaires ?

1. Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, les politiques, stratégies et outils élaborés ont été utilisés par les départements administratifs bénéficiaires à plusieurs niveaux, pour rendre effectif le verdissement du CSCRP 2012–2017 et de le capitaliser dans le processus du Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable du Mali (CREDD 2016-2018), ainsi que dans l’UNDAF et CDP du Mali et d’autres dispositifs comme le code de l’environnement par exemple.
2. Les résultats sur la revue des indicateurs environnementaux ont été utilisés pour finaliser le verdissement du CSCRP 2012–2017. Notons que dans le passé, plusieurs indicateurs de suivi du CSCRP, particulièrement ceux relatifs au secteur de l’environnement et du développement durable n’étaient pas renseignés faute de précisions dans leur intitulé, leur méthodologie de calcul et de collecte. Cette situation rendait difficile le rapportage des progrès et l’appréciation des efforts réalisés dans ledit secteur conformément aux orientations de ce document stratégique.
3. Les résultats de la revue du système national de collecte des données sur l’environnement pour la comptabilité du capital naturel et la désagrégation intégrant les dimensions genre-pauvreté ont été utilisées comme base de travail dans les travaux relatifs au cadre de performance du CREDD.
4. Ces résultats sur la revue des indicateurs environnementaux ont également été utilisés dans le cadre du l’examen des indicateurs de suivi du CREDD et de la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable prioritaires du Mali.
5. Les projets de textes juridiques qui ont été élaborés dans le cadre de l’appui à l’institutionnalisation des évaluations environnementales serviront de socle pour l’élaboration d’un code l’environnement au Mali.

|  |
| --- |
| **Conclusions**  **EFFICACITE 9 :** Le PNUD et le PNUE ont non seulement assuré l’assurance qualité du projet à travers le contrôle régulier et la vérification interne et externe des comptes prévues par le règlement financier Nex, mais ont aussi apporté un appui technique au staff du projet à travers l’IPE-Afrique. Cependant la contribution de ces partenaires ne s’est pas faite sans conséquence. En effet, la mauvaise gestion des mesures de mitigation mis en place par le PNUD a provoqué des retards dans l’exécution de certaines activités qui ont été préjudiciables à la mise en œuvre du projet *(constats 45 et 46)*.    **EFFICACITE 10 :** Dans le cadre de la mise en œuvre du projet IPE-Mali, les politiques, stratégies et outils élaborés ont commencé à être utilisé par les départements administratifs bénéficiaires à plusieurs niveaux, notamment dans la finalisation du verdissement du CSCRP 2012-2017, la revue du CREDD, ainsi que l’élaboration du code de l’environnement *(Constats 50 à 51).* |



*Focus groupe avec les hommes bénéficiaires de la commune de Sirakorola (20 décembre 2017****)***

2.3. EFFICIENCE

**INTRODUCTION**

1. Le budget total du projet (3,6 millions de dollars) provenait de 3 contributeurs notamment le PNUD, l’IPE-Afrique et le gouvernement du Mali. D’après la répartition de ce montant (Tableau12 A) le PNUD et le gouvernement du Mali devait être les principaux contributeurs.
2. Toutefois, cela ne s’est passé comme prévu au cours de la mise en œuvre. Tout d’abord le budget effectivement alloué a subi une diminution de 4,9% par rapport au budget prévu et le PNUE/IPE-Afrique et le gouvernement du Mali sont devenus les principaux contributeurs (Tableau 12 A).
3. Ceci étant dit lors de l’exécution du projet, les ressources financières effectivement libérées ont subi une diminution de 45,9% par rapport à ce qui été prévu dans le budget effectivement alloué. Par la même occasion, le PNUE/IPE-Afrique et le gouvernement du Mali sont devenus les principaux contributeurs (Tableau 12 B).

**Tableau 12 A : Changements dans la contribution des ressources prévues et allouées destinée au financement du projet IPE-Mali par rapport aux contributeurs (novembre 2014-juin 2017)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Contributeurs** | **Budget indiqué dans le Document du Projet ($)** | **Budget réellement alloué ($)** | **Différence entre le budget prévue et le budget réellement alloué ($)** | **Différence entre budget prévue et Budget réellement alloué (%)** |
| **PNUE /IPE Afrique** | 1 600 000 | 915 000 | -685 000 | -43% |
| **PNUD** | 1 200 000 | 1 504491 | +304491 | +25,4% |
| **Gouvernement- Mali** | 800 000 | 1 004 000 | +204 000 | +25,5% |
| Total | 3 600 000 | 3 423491 | -176509 | -4,9% |

**Tableau 12 B: Changements dans la contribution des ressources allouées et reçues destinées au financement du projet IPE-Mali par rapport aux contributeurs (novembre 2014-juin 2017)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Contributeurs** | **Budget réellement alloué ($)** | **Budget réellement reçu($)** | **Différence entre le budget réellement alloué et le budget réellement reçu($)** | **Différence entre budget réellement alloué et Budget réellement reçu(%)** |
| **PNUE /IPE Afrique** | 915 000 | 683368,3 | - 231 631,7 | - 25,3% |
| **PNUD** | 1 504 491 | 532196,7 | * 972 294,3 | * 64,6% |
| **Gouvernement- Mali** | 1 004 000 | 635812,1 | * 368 187,9 | * 36,7% |
| Total | 3 423 491 | 1 851377,1 | - 1 572 113,9 | - 45,9% |

1. La répartition du budget entre les différentes rubriques (Tableau 13 A et 13 B) révèle que, de manière générale, 77,2% des ressources financières effectivement libérées (au lieu de 93% du budget prévu dans le document du projet ou 60% du budget qui a été effectivement alloué au projet) ont été consacrées à la mise en œuvre des activités alors que 22,8% de ces ressources (au lieu de 7% du budget prévu dans le document de projet ou 40% du budget effectivement alloué au projet) ont été consacrés au fonctionnement[[14]](#footnote-14). En effet, le budget initial a fortement sous-estimé les coûts du personnel (frais de mission, etc.). Il en est de même des coûts de fonctionnement (services publics, coûts de gestion des véhicules, fournitures de bureau, etc.) qui se sont avérés être plus élevés lors de la mise en œuvre par rapport à ceux prévus au moment de la conception du projet (Tableaux 13 A et 13 B).

**Tableau 13 A: Changements dans la contribution des ressources prévues et allouées destinées au financement du projet IPE-Mali par rapport aux rubriques financées (novembre 2014-juin 2017)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rubriques** | **Budget indiqué dans le Document du Projet ($)** | **%** | **Budget réellement alloué ($)** | **%** |
| **Produits 1** | 1 978 000 | 55% | 846 500 | 24,7% |
| **Produits 2** | 959 000 | 27% | 693 420 | 20,3% |
| **Produits 3** | 410 000 | 11% | 631491 | 16% |
| **Sous-total** | **3 347 000** | **93%** | **2 071 111** | **60%** |
| **Coordination** | 253 000 | **7%** | 1 352 380 | 40% |
| Total | 3 600 000 | 100% | 3 423 491 | 100% |

**Tableau 13 B: Changements dans la contribution des ressources allouées et reçues destinées au financement du projet IPE-Mali par rapport aux rubriques financées (novembre 2014-juin 2017)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rubriques** | **Budget réellement alloué ($)** | **%** | **Budget réellement reçu ($)** | **%** |
| **Produits 1** | 846 500 | 24,7% | 380 081,1 | 20,5% |
| **Produits 2** | 693 420 | 20,3% | 787 802,5 | 42,6% |
| **Produits 3** | 631 491 | 16% | 261 659,2 | 14,1% |
| **Sous-total** | **2 071 111** | **60%** | **1 429 543** | **77,2%** |
| **Coordination** | 1 352 380 | 40% | 421 834,2 | 22,8% |
| Total | 3 423 491 | 100% | 1851377,1 | 100% |

1. Une observation générale montre que par rapport à ce qui avait été prévu dans le budget du document de projet, l’affectation de certaines activités suivant les rubriques correspondantes dans le budget alloué a subi de légers changements lors de la mise en œuvre. Soit entre les sous-produits concourant à la réalisation du produit d’un résultat (exemple : l’activité « réalisation d’un film documentaire et d’autres matériels tels que tee-shirts, casquettes et autres » qui devait logiquement être affecté au sous-produit « Développement des outils et produits de sensibilisation/conscientisation et de plaidoyer en direction des décideurs politiques ciblés » s’est retrouvée dans le sous-produit «Organisation des échanges inter-pays, projets et programmes sur les expériences et leçons apprises pour fin de partenariat et de coopération Sus-Sud » ), ou alors entre deux produits (exemple : l’activité « Participation à la Réunion technique entre Coordonnateurs, CTP et IPE –Afrique » qui normalement devait être affecté à la rubrique du produit « coordination » s’est retrouvée dans la rubrique du produit concourant à la réalisation du résultat 3). Cette situation a sensiblement biaisé le suivi de l’efficience du projet pendant sa mise en œuvre.
2. La mise en œuvre du projet a également vue apparaitre dans le portefeuille d’activités concourant à l’atteinte des résultats, quelques activités dont la présence ne se justifiait pas suffisamment. Exemple : la présence de l’activité « Edition et diffusion des rapports finaux des Etudes » dans le portefeuille d’activités du produit 3, alors qu’elle devrait être imputé aux frais de fonctionnement ou directement aux rubriques concernées par la réalisation de ces études.
3. Ceci étant dit, un autre regard sur la mise en œuvre générale du projet montre que le budget qui a été pris en compte dans la mise en œuvre a été réparti entre les rubriques différemment par rapport à ce qui était initialement prévu. L’on constate que pour l’atteinte du résultat 1 par exemple qui possédait 19 activités, 82,3% de ces activités ont subi une baisse de budget, 17,7% ont subi une augmentation de budget (Tableau 14). En effet, le budget nécessaire à la réalisation du résultat 1 a été réduit au profit de la réalisation du résultat « coordination » De plus, la réalisation du produit 2 a eu un budget plus important que prévu : les dépenses sont en grande partie destinées à la réalisation des EES et l’appui aux collectivités territoriales.

**Tableau 14. Pourcentage d’activités ayant subi une variation du budget (par résultat du projet)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Budget  Type d’activité | Pourcentage d’activités dont le budget a augmenté | Pourcentage d’activités dont le budget a diminué | Pourcentage d’activités dont le budget n’a pas varié |
| Activités concourant au résultat 1 | 17.7% | **82,3%** | - |
| Activités concourant au résultat 2 | 10% | **80,0%** | 10,0% |
| Activités concourant au résultat 3 | 50,0% | **50,0%** | - |

1. La sous-estimation des coûts pour la réalisation de certaines activités a affecté la qualité des services offerts, tels que l’évaluateur l’a observé sur le terrain. Par exemple, la production des guides d’intégrations des liens P-E dans les PDESC pour l’auto-formation du personnel des communes, ainsi que la diffusion suffisante dans les médias de certains outils de communication (film documentaire, etc.).

**Gestion de ressources financières**

**Question 1 : Dans quelle mesure les fonds destinés à la mise en œuvre du projet ont été suffisants pour faire face aux besoins des groupes cibles ?**

1. Contrairement aux prévisions initiales, selon lesquelles le volet de réalisation du résultat 1 aurait dû recevoir les 55% des ressources totales comme prévu dans le document de projet, c’est en fait le volet réalisation du résultat 2 qui a reçu le plus du budget (42,6% du budget effectivement libéré, qui ne représente que 54,1% du budget effectivement alloué). Le budget effectivement libéré restant a été réparti entre les différentes activités de la manière suivante :

* Activité relatives à l’atteinte des résultats 1 : 20,5%
* Activité relatives à l’atteinte des résultats 3: 14,1%
* Coordination  : 22,8%

1. Une telle répartition a été possible grâce à une réallocation des ressources parmi les différentes enveloppes du projet (Tableau 15 A et 15 B). La répartition des ressources a été faite sur la base des montants disponibles connues, l’expérience de mise en œuvre d’activités de ce genre et des priorités du projet, avec souvent, l’appui du point focal IPE-Afrique.

**Tableau 15 A. Répartition du budget et variation entre le budget prévu et le budget alloué**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Budget Initial  (USD) | Budget effectivement alloué à la réalisation  (USD) | Variation entre le budget prévu et le budget alloué  (USD) | Variation entre le budget prévu et le budget alloué  (%) |
| **Résultat 1** | 1 978 000 | 846 500 | 1 131 500 | **-57,2%** |
| **Résultat 2** | 959 000 | 693 420 | 265 580 | **-27,7%** |
| **Résultat 3** | 410 000 | 631 491 | 221 491 | **+54,0%** |
| **Résultat 4(Coordination)** | 253 000 | 1 352 380 | 1 099 380 | **+434,5%** |

**Tableau 15 B. Répartition du budget et variation entre le budget prévu et le budget alloué**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Budget effectivement alloué à la réalisation  (USD) | Budget effectivement reçu lors de la réalisation  (USD) | Variation entre le budget prévu et le budget alloué  (USD) | Variation entre le budget prévu et le budget alloué  (%) |
| **Résultat 1** | 846 500 | 380 081,1 | 466 419 | **-55,1%** |
| **Résultat 2** | 693 420 | 787 802,5 | 94 382 | **+13,6%** |
| **Résultat 3** | 631 491 | 261 659,27 | 269 532 | **-50,7%** |
| **Résultat 4 (Coordination)** | 1 352 380 | 421 834,21 | 930 546 | **- 68,8%** |

1. Suite à tous ces changements dans le budget, la capacité de gestion et de contrôle du budget n’a pas été assurée en tout temps, à cause de plusieurs facteurs : la durée très courte des réunions du comité de pilotage ainsi que l’absence d’une rencontre de ce comité à mi-parcours annuel qui auraient pu proposer des actions correctives pour mitiger ces manquements.
2. En général, la baisse des ressources destinées à la réalisation du résultat 1 ne correspond pas à la perception des besoins existants parmi les groupes cibles rencontrés sur le terrain. Dans un contexte comme celui Mali qui possède 703 communes, les besoins en matière d’intégration des liens P-E dans les PDESC par exemple sont énormes[[15]](#footnote-15). Les résultats des entretiens avec les maires des collectivités territoriales ont confirmé un plus grand intérêt non seulement à multiplier ces formations et autres appuis pour les communes ayant déjà bénéficié, mais surtout à les élargir aux communes qui n’en ont pas encore bénéficié.

|  |
| --- |
| **Conclusions**  **EFFICIENCE 1 :** Globalement, les fonds destinés à la mise en œuvre du projet n’ont pas été suffisants pour faire face aux besoins de mise en œuvre du projet. C’est le cas surtout des fonds destinés à la réalisation des activités concourant à l’atteinte des résultats 1 et 3 (*Constats 54 à 58).*  **EFFICIENCE 2 :** Quant à la mise en œuvre des activités relatives à la réalisation du résultat 2, les informations obtenues à la suite de l’analyse du budget semble confirmer que les fonds que le projet y a dédiés ont été suffisants pour répondre à la demande. En effet par rapport au budget alloué le montant destiné à ce volet a doublé (de 23,3% à 42, 6%). Cela dit, il faut quand même se rappeler l’appui en direction des collectivités territoriales n’a pas été suffisante (*Constat 62).*  **EFFICIENCE3 :** Le nombre trop élevé d’activités et le manque des moyens suffisants pour les réaliser, la suppression de certaines activités et l’ajout d’autre ainsi que la revue à la baisse des ressources mises à disposition pour la mise en œuvre des activités du projet afin de faire face aux coûts croissants de gestion, ainsi que la libération insuffisante des fonds prévues n’a pas permis d’utiliser le budget disponible de manière judicieuse (*Constats 58, à 61).*  **EFFICIENCE 4 :**De plus, le fait que les coûts de fonctionnement du projet correspondent à 40% de la valeur totale du projet dans le budget alloué (la plupart de ces coûts étant représenté par les frais de mission du personnel et les perdiems à payer aux participants du projet) et que les montants des différentes enveloppes ont été modifiées à plusieurs reprises au cours de la mise en œuvre, questionnent l’efficience de l’intervention et surtout la manière dont les coûts des activités ont été calculés lors de la conception du projet (*constat 57, Note de bas de page 13).* |

**Question 2 : Dans quelle mesure les fonds destinés à la mise en œuvre du projet ont été libérés selon le délai prévu ?**

1. Les différents partenaires du projet interviewés pendant la mission d’évaluation ont avoué que, malgré l’effort fait par le bureau du PNUD au Mali, les fonds n’ont pas été libérés selon le délai prévu durant toute la mise en œuvre du projet. En effet, la durée entre la demande et la libération des fonds a été en moyenne de 24 jours pour chacune des 23 demandes de fonds effectuées au cours de la mise en œuvre du projet.
2. Toutefois, le PNUD au Mali n’avait pas toujours des ressources disponibles pour le projet. Comme mesure de mitigation, le bureau pays du PNUD a mis en place une ligne de crédit à défalquer sur les ressources du projet dès qu’elles sont disponibles. Le projet IPE-Mali avait donc la possibilité de demander des avances au bureau pays du PNUD pour le préfinancement des activités. Cependant malgré le retard pris dans la libération des fonds, le PNUD a quand même pu maintenir un délai de libération moyen annuel des fonds comprise entre 27 et 30 jours au cours de chacune de 3 années (entre 2015 et 2017) de mise en œuvre du projet[[16]](#footnote-16). Il faut aussi dire que le management du projet n’a pas suffisamment pu gérer cette opportunité pour éviter les tensions de trésorerie, provoquant souvent l’arrêt des activités au cours de la mise en œuvre.
3. Il est aussi important de mentionner que le délai de réalisation n’a pas été respecté dans certains cas car plusieurs activités envisagées par le projet nécessitaient la mobilisation et la formation des cibles, qui, à leur tour, étaient affectées par l’indisponibilité des fonds au moment opportun. De plus, la difficulté pour la coordinatrice d'avoir accès à ATLAS, ainsi qu’à assurer le suivi et l’enregistrement des données à temps durant toute la mise en œuvre du projet, la quasi absence du suivi du budget par le responsable du suivi-évaluation du projet, l’emploi du temps surchargé de tout le personnel programmatique, notamment le CTP, ont aussi contribué à retarder la libération des fonds. En somme, dès que les fonds ont été disponibles, le projet a refait une planification qui a été respectée à la lettre.

**Question 3 : Quelles mesures ont été prises durant la conception et la mise en œuvre du projet pour assurer que les ressources s’avèrent les moins coûteuses par rapport aux alternatives existantes ?**

1. Une des mesures prises durant la conception du projet afin d’assurer l’efficience des activités financées a été la mise en place de procédures standardisées visant à réduire les coûts des fournisseurs[[17]](#footnote-17), ainsi que celle relatives aux missions (circulaire N°004/2014 du 16 juillet 2014 du PNUD).
2. Le respect de ces procédures a permis que les dépenses de formation par exemple soit sensiblement les mêmes quel que soit le lieu (l’écart ne dépassant pas 3%) dans le plus grand nombre de rubriques[[18]](#footnote-18) (Tableau 16). Cependant, la distribution des frais de transport et autres frais de mission aux autorités et participants (30 à 33% du budget), a fortement impacté sur l’efficience du projet.

Pour faire face aux contraintes budgétaires résultant de la réduction du budget, le projet a été amené à abandonner certaines activités (exemple : Analyse des cadres de concertation relatifs à la gestion durable des ressources naturelles et environnementales pour leur renforcement aux niveaux national et régional) ou encore déterminer des objectifs dérisoires pour la réalisation certaines activités qui n’avait pas de cible à l’origine (exemple : 20 communes à appuyer sur 703, pour un résultat de 15 effectivement appuyées).

**Tableau 16 : Contribution des différentes rubriques au budget des formations**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Contribution au budget de formation (%)** | | |
| Lieu de formation | Bamako | Kati (125 Km de Bamako) | Kalaké (557 km de Bamako) |
| **Rubriques** | **Contribution au budget de formation (%)** | | |
| I. Restauration | 7% | 6% | 10% |
| II. Fournitures | 5% | 4% | 3% |
| III. Multiplication de la documentation | 28% | 18% | 17% |
| IV. Location | - | 3% | 4% |
| V. Logistique | - | 2% | 5% |
| VI. Consultant | - | 24% | 23% |
| VII. Facilitation de transport et frais de mission des participants | 4% | 30% | 33% |
| VIII. Presse | 8% | 13% | 5% |
| **Total** | 100% | 100% | 100% |

1. Toutefois, l’analyse du coût unitaire (par personne) de réalisation des formations montre que le projet n’a pas suffisamment été efficient. En effet la comparaison de cet indicateur pour des sessions de formation ayant eu lieu à Bamako et organisées par IPE-Mali d’une part et d’autre part par l’AEDD (dans le cadre d’un autre projet) montre un écart de 8 582 FCFA de plus sur le coût unitaire (par personne) obtenu par IPE Mali pourtant, ayant 55 participants pour le premier et 70 pour le second (annexe 14).
2. De plus, l’on note que les frais de transport et de mission hors de Bamako représentent 30 à 33 % du cout global de la formation, ce qui est énorme lorsqu’on sait que les coûts correspondant aux honoraires des consultants ne représentent que 23 à 24%[[19]](#footnote-19).
3. Le projet a également effectué beaucoup d’effort pour économiser encore plus grâce au partenariat avec la GIZ qui a permis de partager équitablement les coûts avec ce partenaire pour la réalisation de l’activité « appui au MEADD pour l’institutionnalisation des évaluations environnementales stratégiques ». Cette opération a permis au projet d’économiser environ 10 000 $. Il en est de même du partenariat avec le projet LoCAL du Fonds d’Equipement des Nations Unies (UNCDF en anglais) pour la mise en œuvre de l’activité «Appui aux communes de Simby et de Sandaré pour intégrer les liens P-E dans leurs PDESC » qui a permis au projet d’économiser environ 6 000 $.

**Question 4. Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines s’est avérée la moins coûteuse par rapport aux alternatives existantes ?**

1. La gestion des ressources humaines s’est avérée assez efficiente en termes de coûts. Le personnel de l’IPE-Mali était constitué de 5 agents, notamment d’un Conseiller Technique Principal (avec un contrat Fixed Term Appointement), d’une Coordonnatrice et d’une Assistance Administrative et financière du projet et d’un chauffeur, tous recrutés avec un contrat de services, d’un chargé de suivi- évaluation (ayant un statut de VNU), d’un chauffeur (Contrat de service). Le gardien qui n’est pas dans l’organigramme du projet a été recruté sous la rubrique « gestion et coordination. Une telle structuration de l’équipe de gestion du projet a allégé le poids financier du personnel sur la trésorerie du projet. Quant aux prestataires de service recrutés dans le cadre de la mise en œuvre du projet, la sélection au niveau national s’est faite pour un nombre considérable directement au niveau du Projet IPE-Mali suivant les procédures des marchés publics en vigueur au Mali à l’AEDD. Par contre les consultants internationaux ont été recrutés par le bureau pays du PNUD au Mali, qui possède une expertise avéré dans le domaine.
2. Par rapport au budget global du projet, les salaires du personnel du projet ont représenté 5,55% du budget global, ce qui est un chiffre plus modeste par rapport aux coûts de coordination qui ont représentés 40% du budget total du projet.

**Question 5 : Dans quelle mesure la gestion des biens/équipements du projet s’est avéré la moins coûteuse par rapport aux alternatives existantes ?**

1. Afin de minimiser les couts d’acquisition des équipements, les projets a fait appel aux procédures du PNUD. Dans tous les cas, des achats étaient faits localement conformément aux procédures de passation de marché indiquées dans le document de projet.

|  |
| --- |
| **Conclusions**  **EFFICIENCE 5 :** En termes générales, la libération de fonds n’a pas eu lieu selon le délai prévu parmi tous les partenaires, malgré la présence d’un mécanisme de préfinancent mis en place par le PNUD qui aurait pu être salutaire pour réduire le délai. Cependant, le management du projet n’a pas suffisamment pu gérer cette opportunité pour éviter les tensions de trésorerie, provoquant souvent l’arrêt des activités au cours de la mise en œuvre *(Constats 67, 68 et 69).*  **EFFICIENCE 7 :** Compte tenu du fait que le montant des fonds effectivement libérés par les partenaires financiers ont été largement en deçà de ce qui était prévu,le montant alloué à l’exécution des activités du projet a été sous-estimé au moment de la mise en œuvre. Cela en soi-même a entrainé la suppression de certaines activités par le projet ou encore la fixation des objectifs suffisamment pas réalistes pour d’autres activités, compte tenu de l’ampleur de la demande *(constat 71).*  **EFFICIENCE 8. :** Globalement, les procédures de gestion mises en place par le PNUD ont permis au projet d’être plus efficient dans l’exécution des dépenses. Malgré cela, les gestionnaires du projet n’ont pas suffisamment été vigilants quant à la maitrise de certains coûts qui auraient permis au projet d’être plus efficient (*Constats 70, 71, 72, 73*). |

2.4. IMPACT(S)

**Question 1 : Dans quelle mesure le projet a renforcé les capacités institutionnelles du gouvernement et des partenaires en intégration des liens P-E et changement climatique ?**

1. Le projet a utilisé la théorie de changement basée sur l’information et la sensibilisation, la formation et l’accompagnement par des appuis techniques pour renforcer les capacités institutionnelles des administrations et des collectivités territoriales en intégration des liens P-E dans les politiques, plans et budgets. Les actions suivantes ont été observées lors de la mise en œuvre :
2. Pour accroitre les informations disponibles sur la situation environnementale et contribuer à la promotion du développement durable au Mali, le projet a réalisé 08 d’études traitant de diverses problématiques et couvrant plusieurs domaines, notamment les EES dans les secteurs de l’agriculture et de l’énergie, les études sur le renforcement des capacités des comptables nationaux, une analyse économique sur le secteur des mines, etc.
3. La transférabilité et la dissémination des résultats des ESS a été possible grâce à l’organisation de 5 séances de restitution. Cela a permis non seulement de présenter les informations sur la situation environnementale du Mali aux acteurs au niveau national et local, mais aussi de les sensibiliser sur les problématiques de développement en relation avec la pauvreté qui en découle. Il faut noter que ces séances de restitution concernaient aussi les études réalisées au cours de la première phase du projet.
4. La vulgarisation des informations produites par ces études a été facilitée par le projet, grâce à la mise à la disposition du public cible, des guides méthodologiques permettant d’améliorer la résilience au changement climatique, et d’atténuer les effets sur la pauvreté. A cet effet, 2 guides méthodologiques couvrant les problématiques abordées dans les études et présentant les informations sur la situation de façon synthétique et accessible à tous ont été élaborées et mis à la disposition du public cible.
5. Ces actions du projet ont été complétées par la réalisation de 14 formations qui visaient à renforcer les capacités du personnel des administrations et des collectivités territoriales grâce à la facilitation de leur l’apprentissage pour une prise en compte efficiente des liens P-E dans les politiques, plans et budgets.
6. Le projet a apporté un appui technique et financier aux administrations et collectivités territoriales pour faciliter l’intégration des liens P-E et du genre dans les documents stratégiques (exemple : CT/CSLP, MEADD, GT/ECC, CPS du Secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaines de l’Etat, etc.).
7. Enfin le projet a apporté un appui technique et financier à l’actualisation du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) du Secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaines de l’Etat du MEADD.
8. Toutefois, ces activités ont contribué au développement des capacités institutionnelles du groupe de travail de l’Axe 4 du CREDD, de la CPS-SEEUDE, du MEADD, de la Cellule CSLP, ainsi que celles du personnel des communes pour l’intégration des liens P-E, changement climatique et l’approche genre dans leurs plans de travail et agendas. Cependant le projet n’a pas pu assurer la formation des champions qui auraient pu permettre à la coordinatrice d’apporter son soutien actif à la promotion de l’intégration de l’environnement dans les processus de développement nationaux, toute chose qui nécessite des aptitudes appropriées aux plans technique, du plaidoyer et de la communication[[20]](#footnote-20).
9. Ceci étant dit, les effets des actions du projet pour le verdissement du CREDD, des PDESC ainsi que l’appui aux CDMT sont les suivants :

* Effets positifs
  + L’intégration des liens P-E environnement dans les PDESC est devenue l’une condition principale de validation de ce document stratégique par les autorités compétentes.
  + Les autorités communales des collectivités territoriales bénéficiaires ont pris l’engagement d’intégrer les questions de changements climatiques dans leurs prochains outils de planification du développement que sont les PDESC.
  + En matière d’environnement le CREDD a été aligné sur les ODD prioritaires du Mali.
  + La réalisation d’un « Appui à l’actualisation du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) du Secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaines de l’Etat», a eu un impact considérable sur l’augmentation du budget alloué à ce secteur. Cela a permis de mettre en exergue les arguments nécessaires à une augmentation du budget de ce secteur pour la réalisation de ses activités.
* Effets négatifs
* Naissance d’un sentiment d’exclusion des activités du projet dans les communes non bénéficiaires.

**Question2 : Dans quelle mesure le projet a contribué à l’intégration des liens P-E dans la politique nationale, les plans sectoriels et les budgets, les systèmes de suivi et les processus locaux ?**

1. Le projet a mis à la disposition du Gouvernement du Mali de l’expertise technique à travers un renforcement des capacités pour l’intégration des liens P-E, le changement climatique et le genre et une batterie d’indicateurs environnementaux qui a été considérée au cours de la définition du cadre opérationnel de mise en œuvre du CREDD (qui a permis aux indicateurs relatifs au secteur de l’environnement et du développement durable qui n’étaient pas renseignés dans la (CSCRP 2012-2017) d’être pris en compte) et du processus d’identification des ODD prioritaires pour le Mali.
2. L’intégration des changements climatiques dans la planification et la budgétisation locales a été centrale. Deux collectivités territoriales ont intégré cette dimension dans leurs PDESC.
3. Le projet a fortement contribué à la réalisation de l’UNDAF+/CPD du Mali et des processus associés, surtout au niveau de l’intégration des liens P-E, grâce à une participation active et régulière aux rencontres du Groupe Technique de Suivi-Evaluation de l’UNDAF+ 2015-2019.
4. Les activités auraient contribué à l’augmentation du taux des prévisions d’allocation budgétaire du MEADD de 12,78% par rapport à 2014 sur une prévision de 2% et de 20,67% en 2016 par rapport à 2015[[21]](#footnote-21), ainsi que la formation d’un noyau national d’experts sur la problématique du changement climatique et les approches et outils de son intégration dans les politiques nationales et sectorielles de développement. La tendance à l’accroissement des prévisions des allocations budgétaires s’est maintenue pour le secteur de l’eau, de l’environnement, de l’urbanisme et des domaines de l’Etat.

**Question 3 : Dans quelle mesure les activités du projet ont contribué à l’amélioration des cadres de dialogue et d’échanges sur les outils et approches IPE pour leur utilisation massive et finalité de partenariat et de coopération Sud-Sud, combinées avec le changement du contexte socio-économique et institutionnel du Mali ?**

1. L’amélioration du cadre de dialogue et d’échange sur les outils et approches IPE a été à la base de la stratégie d’intervention du projet dès le départ. A cet effet, cela a amené le management du projet a effectué un ensemble de voyages visant la production de cet effet :
2. le projet IPE-Mali a participé à la « Réunion régionale Afrique du IPE à Kigali au Rwanda du 26 au 31 octobre 2015. L’objectif de cette rencontre était d’identifier les voies et moyens pour augmenter le taux de mise en œuvre des recommandations des voyages d’études ;
3. suivant la même démarche, le projet a participé aux travaux de la réunion technique entre Coordonnateurs, CTP et IPE–Afrique à Nairobi au Kenya du 6 au 10 juin 2016. Cette rencontre a permis aux différents acteurs de partager leurs expériences pour une bonne intégration des liens P-E au niveau pays ;
4. le projet a enfin participé à la réunion régionale annuelle de l’IPE qui s’est tenue à Naivasha au Kenya en novembre 2016. Elle visait à évaluer les progrès réalisés au niveau de chaque pays et d’harmoniser une compréhension commune sur la pérennisation du projet ;
5. l’organisation de « l’atelier régional Afrique de l’Ouest sur la budgétisation de la durabilité environnementale : intégration des liens P-E, ressources naturelles et changements climatiques dans les processus budgétaires au Mali » par IPE-Afrique a permis de renforcer les capacités des ressources nationales dans l’intégration des liens P-E dans le processus de budgétisation nationale.
6. Ceci étant dit, le projet a participé régulièrement aux travaux des groupes des PTFs environnement / changement climatique pour la prise en compte des liens P-E dans les cadres de concertation intra-partenaires.
7. L’appui du projet a aussi porté sur la coordination de la participation des PTFs du GT/ECC à la revue du Secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaine de l’Etat et celle du CREDD-ODD-SCAP II.



*Femmes bénéficiaires de la dissémination et la sensibilisation sur les résultats de l’EES au cours de la séance de restitution dans la commune de Sirakorola (20 décembre, 2017)*

|  |
| --- |
| **Conclusions**  **IMPACT1 :** Le projet a utilisé les éléments moteurs de la théorie de changement qui avaient été définis lors de sa conception pour impulser le changement en termes d’acquisition de nouvelles compétences au niveau de l’administration et des collectivités territoriales. Il s’agit notamment de :   * 08 d’études sur la situation environnementale du Mali, * 05 séances de restitution pour la présentation des résultats et la sensibilisation, traitant de diverses problématiques et couvrant plusieurs domaines ; * 2 Fiches techniques permettant d’améliorer la résistance au changement climatique au Mali ; * 14 formations qui visaient à renforcer les capacités du personnel des administrations et des collectivités territoriales; * Des appuis techniques ou financiers apportés aux CT/CSLP, MEADD, GT/EEC, CPS du Secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaines de l’Etat   Cependant le projet n’a pas pu assurer la formation des champions qui auraient pu permettre à la coordinatrice d’apporter son soutien actif à la promotion de l’intégration de l’environnement dans les processus de développement nationaux, toute chose qui nécessite des aptitudes appropriées aux plans technique, du plaidoyer et de la communication (*constat 78*).  **IMPACT 2 :** En termes générales, le projet a contribué à l’intégration des liens P-E dans une dizaine environ de documents stratégiques du Mali qui ont été produit au cours de la période allant de 2014 à 2017. Notamment, le verdissement du CREDD (résultant de la relecture du CSCRP 2012-2017) et des PDESC de deux (02) collectivités territoriales. Le projet a également contribué à la prise en compte des liens P-E dans le document UNDAF+/CPD 2015-2019 du Mali ainsi qu’au processus d’identification des ODD prioritaires pour le Mali (*constat 79 et 80*).  **IMPACT 3 :** Le projet a participé à 2 voyages d’échange au Rwanda et au Kenya dans le cadre de la coordination de l’IPE global portant sur l’accroissement de la mise en œuvre des recommandations des voyages, ainsi que sur l’intégration des liens P-E au niveau pays. Ces rencontres ont permis au management du projet d’acquérir les outils nécessaires pour augmenter les effets du projet sur le terrain. Le projet a participé à un atelier de formation Régional Afrique de l’Ouest sur la budgétisation de la durabilité environnementale, ce qui a permis aux ressources nationales, d’acquérir des compétences dans ce domaine. Enfin, le management du projet a constamment participé aux réunions et apporter sa contribution aux groupes des PTFs du GT/ECC à la revue du Secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaine de l’Etat et celle du CREDD-ODD-SCAP II, ainsi qu’un appui technique à la tenue des réunions mixtes avec le MEADD et la conception des notes d’analyse et d’allocution pour le compte du chef de file des PTFs (PNUD) (*constats 85 à 87*).  **IMPACT 4 :** Les actions du projet ont eu un impact positif à plusieurs niveaux. La prise en compte des liens P-E environnement dans les PDESC est devenue l’une des conditions principales de validation ce document stratégique par les autorités compétentes, le CSCRP (2012-2017) a été actualisé, alors que le CREDD pour sa part a été aligné aux ODD prioritaires de la République du Mali. Un impact positif a aussi été ressenti sur l’augmentation du budget alloué à au secteur Eau, Environnement, Urbanisme et Domaines de l’Etat. Cependant on a également noté un impact négatif dans les communes non bénéficiaires, qui se sont senties exclues des activités du projet (*constat 80*). |

2.5. DURABILITE

**Question 1 : Dans quelle mesure les interventions du Projet ont été institutionnalisées au sein des ministères concernés et les autres institutions du Mali pour assurer sa pérennité ?**

1. Pour faciliter la généralisation des approches d’intégration des liens P-E dans les politiques, plans et budgets du Mali, une expertise est disponible auprès de 15 collectivités territoriales avec une masse de 1060 personnes formées dans le verdissement des PDESC. A cela s’ajoute un nombre de 31 cadres de l’administration qui ont acquis les compétences nécessaires pour intégrer le genre-emploi et changement climatique dans les politiques publiques sectorielles, à suivre et à budgétiser les actions opérationnelles allant dans ce sens.
2. Les capacités de 8 cadres maliens ont été renforcées dans le cadre de l’atelier régional Afrique de l’Ouest sur la budgétisation de la durabilité environnementale. Ces derniers ont acquis les compétences pour intégrer les liens P-E, les ressources naturelles et changements climatiques dans les processus budgétaires du Mali.
3. Le projet a formé un noyau national d’experts sur la problématique du changement climatique et les approches et outils de son intégration dans les politiques nationales et sectorielles de développement.
4. 2 guides méthodologiques couvrant les problématiques abordées dans les études, ainsi que les aspects techniques pour une intégration effective des liens P-E dans les politiques programmes et projet ont été élaborés.
5. 1 film documentaire pour l’information la sensibilisation du public sur les liens P-E a été produit par le projet.

**Question 2 : Les effets du projet seront-ils durables?**

1. Le projet a produit tout au long de sa mise en œuvre un ensemble d’outils (08 EES et autres études, 2 guides méthodologiques, 01 film documentaire, etc.) aussi bien dans le domaine du développement des compétences par la formation et l’accompagnement, que de la communication et de l’information qui sont actuellement utilisés par les administrations et les collectivités territoriales et qui vont permettre d’assurer la durabilité de ses actions. Le projet dispose aussi d’une stratégie de pérennisation des acquis et de durabilité qui a été validé.
2. Le projet a également formé un échantillon d’acteurs nationaux (1060 personnes dans 15 collectivités territoriales et 31 dans les administrations) qui sont opérationnel pour assurer la continuité de ses actions. Il faut ajouter les 25 agents formés sur la durabilité environnementale et l’appui à la formation de 76 agents de différents ministères et des cellules de planification et statistiques pour l’utilisation du Rapid Integrated Assesment (RIA) dans le cadre du processus d’internalisation des ODD au Mali.
3. Le projet a aussi favorisé le développement d’un esprit d’équipe et le sens du travail en groupe pour accroître la durabilité de l’effet, grâce à la formation d’un noyau d’experts national sur la problématique du changement climatique et son intégration dans les politiques nationales et sectorielles de développement.
4. Ceci étant dit, les différentes actions du projet en relation avec la durabilité n’ont pas été suffisantes pour garantir le caractère durable du projet. En effet, l’analyse des risques du projet n’a pas suffisamment pris en compte les mutations du personnel dans les administrations. Aussi, le même phénomène a été observé dans les communes où l’équipe est élue pour un mandat de 5 ans. Cela signifie qu’une fois après avoir été formé, les bénéficiaires peuvent ne plus être en service, sevrant ainsi l’administration ou la mairie du personnel qui a été qualifié pour intégrer les liens P-E dans les politiques, plans et budgets.
5. sur la plupart d’outils qui ont été développés pour les formations, très peu ont pris en compte les spécificités des bénéficiaires des communes, caractérisées par un niveau d’éducation assez bas, souvent des analphabètes. Les supports de cours distribués lors des formations n’étaient pas facilement accessibles pour le plus grand nombre.
6. Les outils de communication développés par le projet notamment guides méthodologiques issus des EES[[22]](#footnote-22) ou autres, etc. n’ont pas suffisamment été diffusés auprès des partenaires directement concernés par ces problématiques, limitant par la même occasion les possibilités de plaidoyer, d’appropriation et de mise en pratique des recommandations contenues dans ces documents pour une plus grande durabilité.
7. Le renforcement des capacités des journalistes de la presse écrite et audio-visuelle qui étaient censés contribuer à la durabilité du projet grâce à une sensibilisation continue sur les liens P-E et le genre n’a pas été assuré par le projet.
8. Ceci étant dit, les outils didactiques utilisés dans le cadre des formations dans les collectivités territoriales constitués généralement des polycopiés n’étaient pas aptes à assurer la durabilité des actions du projet IPE-Mali en direction de cette cible car, étant souvent constituée des populations au niveau d’éducation assez bas. Exemple, dans le cadre des entretiens de groupe que nous avons effectués dans la commune de Sirakorola avec les femmes bénéficiaires, nous avons expérimenté l’utilisation des polycopiés qu’elles ont reçus comme document didactique lors des restituions effectuées dans cette commune. Le résultat a été totalement négatif, puisqu’elles ne savaient ni lire, ni écrire.
9. Toutefois pour les administrations les documents didactiques utilisés dans le cadre des formations étaient parfaitement adapté à la cible. Cette dernière continue à utiliser ces outils lorsque la nécessité se fait sentir.
10. Enfin l’absence de l’intégration de tous les actions de communication dans un plan de communication visant à la fois la visibilité institutionnelle et le développement qui devait permettre d'organiser efficacement la diffusion des messages communicationnels à toutes les cibles et susciter des changements auprès des bénéficiaires, n’a pas permis de trouver des formes innovantes de dialogue avec les partenaires et les bénéficiaires, ainsi qu’à contribuer à asseoir la durabilité du projet.

|  |
| --- |
| **Conclusions**  **DURABILITE 1 :** Le projet a produit suffisamment d’outils (08 EES et autres études, 2 guides méthodologiques, 01 film documentaire, etc.) pour assurer la durabilité du projet. Cependant, le projet n’a pas suffisamment pris en compte les spécificités des bénéficiaires des communes dans la production des outils d’auto-apprentissage, notamment la production d’un guide favorisant l’intégration des liens P-E et accessible au plus grand nombre. De plus, ces outils de formation et de communication n’ont pas été suffisamment diffusés à travers des supports autres que le fichier électronique (*Constats 93, 94 et 98*).  **DURABILITE 2 :** Le projet a formé un échantillon d’expert nationaux exerçant dans l’administration, et les collectivités territoriales, l’assemblée nationale et le Haut conseil des collectivités qui sont opérationnels pour assurer la durabilité du projet. Il a également favorisé la collaboration entre eux en contribuant à la formation d’un noyau national d’experts sur la problématique du changement climatique et les approches et outils de son intégration dans les politiques nationales et sectorielles de développement, ce qui a permis d’accroitre l’effet de durabilité. Cependant l’analyse des risques du projet n’a pas suffisamment pris en compte les départs du personnel formé aussi bien dans l’administration que dans les collectivités territoriales, pour cause d’affectation ou de fin de contrat. (*Constats 94 et 96*).  **DURBILITE 3 :** Les outils de communication développés par le projet notamment guides méthodologiques issus des EES ou autres, etc. n’ont pas suffisamment été diffusés auprès des partenaires directement concernés par ces problématiques, limitant par la même occasion les possibilités de plaidoyer, d’appropriation et de mise en pratique des recommandations contenues dans ces documents pour une plus grande durabilité**.** Dans la même lancée, le projet n’a pas pu assurer la formation des journalistes de la presse écrite et audio-visuelle sur la problématique genre et durabilité environnementale qui étaient censés assurer la pérennité du projet grâce à des campagnes de sensibilisation continues (*Constats 98et 99*).  **DURABILITE 4 :** Les outils didactiques utilisés dans le cadre des formations dans les collectivités territoriales constitués généralement des polycopiés n’étaient pas aptes à assurer la durabilité des actions du projet IPE-Mali en direction de cette cible car, étant souvent constituée des populations au niveau d’éducation assez bas *(Constat 100).*  **DURABILITE  5 :** Enfin l’absence de l’intégration de tous les actions de communication dans un plan de communication visant à la fois la visibilité institutionnelle et le développement qui devait permettre d'organiser efficacement la diffusion des messages communicationnels à toutes les cibles et susciter des changements auprès des bénéficiaires, n’a pas permis de trouver des formes innovantes de dialogue avec les partenaires et les bénéficiaires, ainsi qu’à contribuer à asseoir la durabilité du projet *(Constat 102).* |

2.6. PRISE EN COMPTE DE L’EGS ET DES DHS

**Question  1 : Dans quelle mesure les phases de planification, mise en œuvre et suivi-évaluation se sont-elles-basées sur le respect l’EGS et des DH?**

1. Lors de la planification du projet, l’EGS et  les DHS (notamment les principes d’inclusion, de participation et d’équité surtout en faveur des groupes les plus vulnérables face aux changements climatiques) ont été pris en compte comme l’atteste la préoccupation constante des PNUD, de PNUE/IPE-Afrique et du gouvernement malien, de promouvoir et intégrer le respect des droits fondamentaux des femmes et de réduire les inégalités entre les femmes et les hommes dans les problématiques de la durabilité environnementale au Mali. C’est donc au nom de ces objectifs que le projet s’est servi d’activités à la fois de **renseignement** (exemple :Revue du système national de collecte des données sur l’environnement pour la comptabilité du capital naturel et la désagrégation intégrant les dimensions genre-pauvreté), **d’intégration** (exemple :Appui au Ministère en charge des Mines pour la prise en compte des liens pauvreté- environnement, des changements climatiques et du genre dans la politique minière) et **l’inclusion et de participation** (exemple : capitalisation et valorisation au niveau national et des collectivités territoriales des résultats issus des EES réalisées (Agriculture, Elevage, Pêche et Santé) par une série d’ateliers de restitution pour leur utilisation pour le développement (Bamako et Koulikoro)).[[23]](#footnote-23)
2. La planification a consacré 22% des activités (soit 7 sur 32) à **la collecte de l’information sur le genre et son intégration** dans les problématiques de changement climatique et de gestion des ressources naturelles dans un environnement pro-pauvre. Cependant, il faut noter qu’aucun indicateur prévu dans le document de projet n’a pris en compte le genre.
3. De la même façon, au niveau de **l’équité entre les avantagés et les désavantagés dans les interventions du projet**, le risque d’aliéner les femmes à cause de l’engagement exclusif des hommes lors des activités sur le terrain a été suffisamment pris en compte pendant la phase de la conception du projet. En effet, la panification a intégré dans le comité de pilotage du projet, toutes les sensibilités capables de veiller à ce que le genre et les DHS soient une considération transversale et permanente durant toute la mise en œuvre du projet.
4. Néanmoins, malgré tous ces efforts, l’évaluateur a toutefois observé certaines limites de la planification au niveau des DH et de l’EGS. Tout d’abord, d’un point de vue d**’inclusion,** pas tous les groupes d’acteurs vulnérables ont été ciblés d’une façon adéquate surtout dans les collectivités territoriales, formées d’une population hétéroclite aux besoins spécifiques[[24]](#footnote-24). De plus, le niveau de **participation** des bénéficiaires attendus du projet à la planification des activités sur le terrain (surtout dans les collectivités territoriales) a été aussi faible, comme confirmé par les entretiens individuels avec les maires des communes.

|  |
| --- |
| **Conclusion**  **GENRE 1 :** Lors de la planification du projet, les DH et l’EGS (notamment les principes d’inclusion, de participation et d’équité surtout en faveur des groupes les plus vulnérables dans les sites ciblés ont été pris en compte par le projet conformément aux procédures associées avec le montage de projet du Système des Nations Unies (*Constat 103, 104 et 105)*  **GENRE 2**: Toutefois, une analyse plus approfondie fondée sur un certain nombre de documents normatifs (exemple : Guide pour l’Intégration des DH et l’EGS rédigé par le Groupe d’Evaluation des Nations Unies) révèle que le niveau d’intégration des DH et l‘EGS dans la conception de ce projet n’a pas été suffisamment adéquate. (*Constats 106)* |

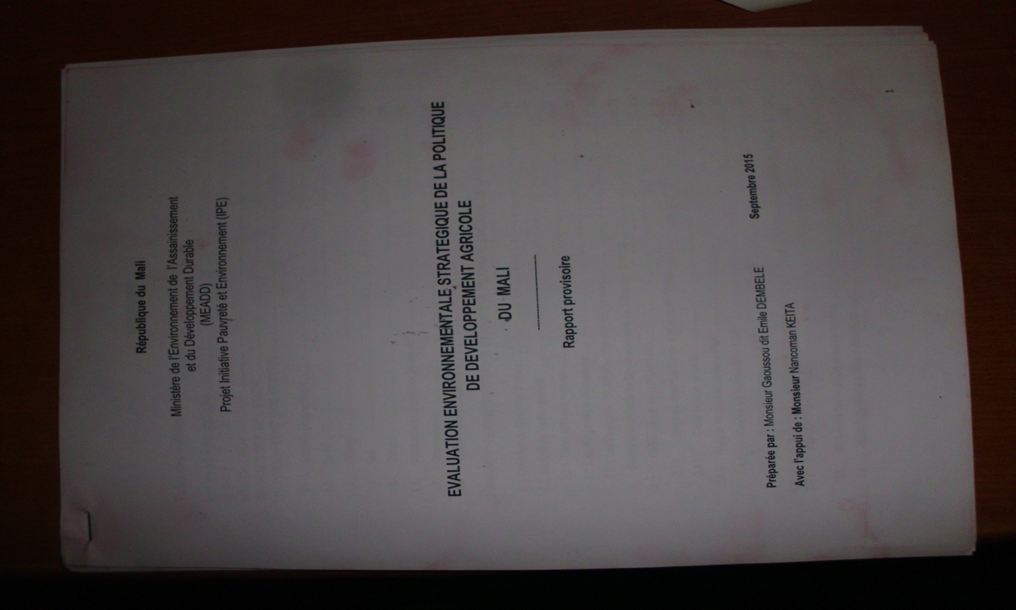
1. Sur le plan de la mise en œuvre, le taux d**’inclusion et de participation** de différents acteurs a été variable. Si d’un côté, l’évaluateur a observé un fort engagement de femmes et des hommes dans le projet, il a aussi observé que les besoins des femmes et des hommes n’étaient pas pris en compte de façon adéquat dans les collectivités territoriales. Enfin, le principe **d’équité entre les avantagés et les désavantagés dans les collectivités territoriales ciblées par le projet a** été réalisé au niveau de l’exécution à travers l’adoption de deux stratégies fondamentales :

* La recherche permanente d’une équité dans l’organisation des formations et des séances de restitution grâce au principe 50/50.
* L’utilisation toujours systématique de la situation des DH et l‘EGS comme critère de vulnérabilité afin de déterminer l’éligibilité des communes bénéficiaires.

|  |
| --- |
| **Conclusions**  **GENRE 3**: Le projet a encouragé l’inclusion et la participation d’un vaste nombre d’acteurs de la communauté au niveau des collectivités territoriales lors de son exécution (*Constat 107*)  **GENRE 4**: Plus spécifiquement, le projet a visé la formation et la sensibilisation dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, les changements climatiques et la gestion durable des ressources naturelles dans les collectivités territoriales sans se baser sur une analyse rigoureuse de la demande ainsi que des facteurs contextuels qui l‘influencent le plus (*Constat 106*).  **GENRE 5 :** Par contre le principe d’équité a été assuré d’une façon plus adéquate grâce à l’adoption des stratégies fondées sur l’engagement de la communauté et la collecte systématique de données concernant la vulnérabilité des individus cibles (*107*). |

1. Au niveau de suivi-évaluation, à part la ventilation de certaines données par sexe sur les formations et les restitutions dans les rapports, la prise en compte de l’EGS a été faible.
2. **Le niveau d’inclusion et de participation dans les activités de suivi/évaluation du projet** a été aussi plus bas que prévu[[25]](#footnote-25) En effet, le projet n’a pas suffisamment cherché quel était le niveau d’utilisation des nouvelles compétences acquises par les bénéficiaires à la suite des formations et sensibilisations effectuées dans les collectivités territoriales[[26]](#footnote-26) afin d’envisager les mesures correctives.
3. **Par rapport à la prise en compte de l’équité dans le système de suivi/évaluation du projet, l’évaluateur a aussi bien observé l’équité dans la manière dont ce projet a conçu la redevabilité aux partenaires:** tous les partenaires du projet étaient membres du comité de pilotage ; ces derniers se sont constamment retrouvés dans le cadre des réunions du comité de pilotage pour apprécier la progression de la mie en œuvre du projet et au besoin proposer des mesures correctives.

|  |
| --- |
| **Conclusions**  **GENRE 6 :** Malgré les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre, les principes des DH et de l’EGS n’ont pas été suffisamment pris en compte au niveau du suivi-évaluation du projet (*Constats 107 et 108*).  **GENRE 7 :** Les différentes obligations de redevabilité ont permis de créer un traitement équitable envers tous les partenaires du projet (*Constat 109*). |



*Outil didactique pour la séance de restitution de l’EES du secteur agricole dans la commune de Sirakorola (décembre, 2017)*

1. LEÇONS APPRISES

Les sections suivantes présentent les plus importantes leçons apprises pendant les différentes phases du projet ainsi que dans certains domaines spécifiques de gestion et exécution.

***Planification stratégique***

1. Le projet s’est fondé sur l’hypothèse selon laquelle assurer le liens entre pauvreté et environnement est une mesure nécessaire pour faciliter la pérennité des interventions relatives à la lutte contre la pauvreté, les changements climatiques et la gestion durable des ressources naturelles sur le terrain, par le renforcement des capacités des agents étatiques ainsi que des collectivités territoriales pour l’intégration de ces problématiques dans les politiques, plans et budget du Mali. Toutefois, la mise en œuvre du projet a mis en exergue un double risque impliqué dans l’adoption de cette approche. Premièrement, la réplication d’approches classiques de développement dont la mise en œuvre nécessite qu’elles soient adaptées au contexte local. Deuxièmement, la pérennisation des actions menées dans le cadre d’un projet dépend fortement de la capacité du suivi évaluation à percevoir et orienter les changements. Afin d’éviter ce risque, il faut faire participer les bénéficiaires à la mise en œuvre du projet par des consultations fréquentes.
2. Assurer la pérennisation d’un projet basé sur le transfert des compétences et ne possédant pas des réalisations physiques est un effort louable. Toutefois, choisir comme cible des membres des communes pauvres occupés d’abord par la satisfaction des besoins de subsistance n’assure pas toujours la continuation de leurs activités une fois le projet terminé. Pour que cela n’arrive pas, il faut associer au transfert des compétences, des activités aux produits visibles pouvant maintenir l’attention des bénéficiaires sur la problématique traitée, même après la fin du projet.
3. Prévoir qu’un transfert de compétences grâce aux actions d’un projet dont sera bénéficiaire une organisation ne suffit pas à assurer la pérennité de l’action, dans la mesure où une organisation n’est pas figée, elle est autant dynamique que l’est son personnel. Cela signifie qu’il faut intégrer dans les activités du projet, la production des outils qui favorisent la transmission des compétences par l’auto apprentissage, afin d’atténuer les effets des départs et arrivées du personnel sur la productivité de cette organisation.
4. Le cadre logique représente un document de référence important tout au long de la vie d’un projet : on y retrouve, entre autres, la vision de ses gestionnaires, les hypothèses sur lesquelles repose l’exécution sur le terrain, et les résultats escomptés de toutes les activités envisagées. Toutefois, pour assurer la cohérence entre les dispositions prises lors de la planification et les réalisations effectives, l’actualisation du cadre logique est impérative (exemple, à travers des amendements et des explications qui justifient ces changements).
5. A la lumière de la contribution du projet à la lutte contre la pauvreté , les changements climatiques et la dégradation de l’environnement (les interventions sur le terrain ont amélioré le capital humain au sein des zones ciblées par le projet) ainsi que des résultats quantitatifs du projet (nombre limité des communes ayant bénéficiées de l’appui du projet ou encore le faible nombre des cadres maliens ayant été formés), une stratégie fondée sur la fourniture d’appui technique aux acteurs nationaux (ONG, société civile, secteur privé, secteur de la santé etc.), en matière d’intégration des liens P-E dans leurs activités s’avère plus appropriée pour compléter les actions au de sein de l’administration et des collectivités territoriales,, surtout d’un point de vue de couverture des besoins.
6. La performance d’un projet limitée par les ressources financières et ayant comme but l’intégration des liens P-E dans les politiques, plans et budget d’un pays grâce à une gamme très vaste d’activités, ne sera pas suffisante ou réaliste.
7. Le fait d’avoir plusieurs projets de développement coordonnés par le PNUD et le PNUE dans différents pays et dont les activités et approches se ressemblent pourrait être une stratégie très efficace au niveau de la planification et de la gestion, lorsque ces projets sont incorporés dans un seul programme régional. Dans ce but, le recrutement d’un seul gestionnaire et d’un/une responsable en suivi et évaluation dédié(e) entièrement au programme s’avère une stratégie nécessaire et efficace.
8. La proximité entre le fournisseur d’un service et les bénéficiaires, accroit les possibilités d’échange, d’accompagnement et d’appropriation du service en question et réduit également les coûts liés aux opérations d’échange. Dans le cas d’un projet de développement par exemple, dont l’accompagnement par coaching peut-être l’un des facteurs déterminant du résultat, la proximité entre le coach et le coaché est fondamental, dans ce sens qu’elle permet au coach de connaitre davantage les besoins et les comportements du coaché afin favoriser une appropriation forte, durable et profitable pour le bénéficiaire.

***Partenariat***

1. L’engagement d’acteurs étatiques nationaux et régionaux, des ONG locales et internationales, ainsi que les OSC dans un Projet de développement ne peut pas faire abstraction au fait que le niveau relatif d’expérience directe sur le terrain de chacun ne permet pas un engagement effectif des partenaires en question et défavorise une appropriation des questions visant les liens P-E, sauf s’il y a un projet intentionnel bien structurée de renforcement des capacités.
2. Il est sans doute appréciable qu’un projet puisse engager une relation de partenariat avec un autre ayant des activités semblables. Cela permet d’éviter les duplications d’efforts aussi bien en coûts qu’efficacité. Toutefois, la réussite d’un tel partenariat nécessite d’apprécier la dimension intégrée des projets en question, ainsi que le niveau de gouvernance de ceux-ci et la pérennité des actions menées.
3. Dans un contexte comme celui de l’intégration des liens P-E au Mali, où le PNUD à travers le projet IPE a un rôle de coordination important dont les effets ne sont pas toujours claires ni parmi le staff du projet (le peu d’intérêt manifesté par la partie nationale du projet pour certaines propositions faites par les principaux partenaires techniques et financiers) ni parmi les autres partenaires (dû aux limites du système de suivi existant), l’intensité du portage institutionnel et politique est nécessaire.

***Gestion***

1. Lorsqu’au cours de la mise en œuvre d’un projet des activités initialement prévues sont abandonnées et remplacées par d’autres n’ayant souvent aucune relation directe avec celles abandonnées, l’équipe de management doit redoubler de vigilance aussi bien au niveau de la reformulation du cadre logique que celui du plan de suivi évaluation sinon, cela risque de rendre la visibilité du projet vers l’atteinte des objectifs de départ flou.
2. Lorsque les cibles à atteindre pour la réalisation d’un produit ne sont pas bien définies aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif, cela réduit la capacité de motivation de l’équipe à rechercher le plus d’efficacité ou d’efficience possible.
3. Malgré que la volonté d’atteindre les objectifs d’une intervention à tout prix en dépit des retards dans l’exécution d’un projet soit un signe important de résilience, cela risque de compromettre la qualité des réalisations sur le terrain.

***Ciblage***

1. Les besoins des collectivités territoriales ne sont pas les mêmes. Il est important de reconnaître la différence entre les communes et les différents obstacles auxquels leurs populations doivent faire face. La meilleure pratique pour les programmes visant à traiter les questions liées à la pauvreté et environnement doit inclure une compréhension de ces différences au niveau de l'appartenance ethnique, la religion, l'âge, l'état matrimonial et l'éducation. De ce fait, il s’avère opportun de prendre compte des cadres normatifs impactant les opportunités de formation, d’information ou de sensibilisation ainsi que les normes sociales influençant les relations de pouvoir de ces populations.
2. Pour que les partenaires d’exécution du projet puissent véritablement contribuer à un changement de comportement en matière d’intégration des liens P-E par les bénéficiaires, il est important qu’ils s’engagent dans le plaidoyer auprès de tous les autres acteurs du système (les autorités gouvernementales sectorielles, le secteur privé ainsi que les autres ONGs nationales et internationales qui interviennent dans le domaine du développement humain).

***Communication***

1. Dans un projet qui vise des changements politiques et sociaux au sein de la population des bénéficiaires et qui a un souci de visibilité, il est nécessaire d’adopter une stratégie de communication qui inclut à la fois des objectifs de visibilité institutionnelle et surtout de développement. En effet, si la communication institutionnelle vise à rendre des comptes aux partenaires, ainsi qu’à la population et aux autorités du pays dans le cadre d’une politique d’image et de visibilité institutionnelle ; la communication pour le développement quant à elle favorise la participation et le changement social grâce aux méthodes et aux instruments de la communication interpersonnelle, aux médias communautaires et aux technologies modernes de l’information, dans un cadre qui favorise les changements sociaux et politiques. Le tout ne doit pas être présenté comme un complément au projet, mais plutôt comme une activité transversale dont le but est de renforcer le dialogue avec les bénéficiaires, les partenaires et les autorités afin de favoriser l’appropriation du projet au niveau local et de produire un impact durable.
2. La simple création d’un outil de communication n’est que le point de départ d’un processus de communication. Certes, la qualité technique de l’outil, qu’il s’agisse d’une fiche technique, d’une vidéo, d’un événement ou d’émissions radio, constitue un facteur important. Mais elle n’apporte pas une garantie de réussite. Pour que les processus fonctionnement bien, il convient de réfléchir aux canaux et aux moyens de diffusion, au public à mobiliser et aux possibilités existantes en matière d’échange et de dialogue. C’est souvent à ce niveau que les projets se heurtent à des difficultés, ils élaborent des produits de communication de qualité, mais échouent à les intégrer dans des processus de dialogue et d’échange avec la population et les autorités.

***Suivi/évaluation***

1. Le suivi/évaluation est une partie intégrante de la vie d’un projet et un ingrédient essentiel pour sa bonne réussite. C’est pour cela que le fait de ne pas le prendre suffisamment en compte lors de la planification et l’exécution a toujours des répercussions négatives sur la rapidité et la qualité des réalisations sur le terrain. Malgré la présence d’un responsable de suivi-évaluation, le succès d’un projet dépend de l’appropriation des outils par le staff du projet qui a la responsabilité à la fois de superviser les activités sur le terrain et transmettre les rapports de résultats trimestriels et annuels.
2. RECOMMANDATIONS

(Voir le document à part)

ANNEXES (voir document à part)

## Annexe 1. Termes de référence de l’évaluation

## Annexe 2. Liste des personnes rencontrées

## Annexe 3. Liste des documents clé consultés

## Annexe 4. Matrice d’évaluation

## Annexe 5. Echantillon par composante

## Annexe 6. Pertinence du projet par rapport au CDP 2008-2014, CSCRP 2014-2017, UNDAF 2016-2019, CREDD 2015-2019

## Annexe 7. Détails sur le niveau des réalisations du Volet 1

## Annexe 8. Détails sur le niveau des réalisations du Volet 2

## Annexe 9. Détails sur le niveau des réalisations du Volet 3

## Annexe 10. Détails sur les coûts des réalisations du Volet 1

## Annexe 11. Détails sur les coûts des réalisations du Volet 2

## Annexe 12. Détails sur les coûts des réalisations du Volet 3

## Annexe 14. Questionnaires et guides d’entretien utilisés dans le cadre de l’étude

1. Dans les administrations les besoins pour l’intégration des liens P-E dans les documents stratégiques étaient surtout concentrés autour du renforcement des capacités des cadres des ministères concernés par la formation et l’accompagnement (coaching). Par contre dans les communes, outre le renforcement des capacités des agents communaux pour l’intégration des liens P-E dans les PDESC, il y avait un réel besoin d’éducation, d’information et de sensibilisation des masses communautaires des collectivités territoriales concernées sur les liens P-E, à travers les restitutions des différentes ESS. [↑](#footnote-ref-1)
2. Il est à rappeler qu’IPE-Mali n’est pas un projet qui a concouru à la production des réalisations physiques visibles sur le terrain. Cependant, grâce aux techniques de reconstruction des activités, les bénéficiaires du projet ont permis à l’évaluateur de se faire une idée de ce qu’était les formations par exemple ; le projet a également produit un incertain nombre d’outils de communication, de formation, etc. qui étaient disponibles dans les sites de mise en œuvre. [↑](#footnote-ref-2)
3. Compte-tenu du fait que les femmes et les jeunes constituent une frange importante de la population qui est directement affectée par l’incidence de gestion des ressources naturelles sur les niveaux de vie, ces derniers ont été particulièrement intégrés dans toutes les activités du projet. [↑](#footnote-ref-3)
4. Il s’agit des accords passés entre l’Etat, les collectivités territoriales et la population. Elles contiennent de simples règles de conduite qui se rapportent à des situations conflictuelles dues à l’accès et à l’utilisation des ressources naturelles clés dans la zone d’influence des groupes concernés. [↑](#footnote-ref-4)
5. Les formations réalisées dans les communes en milieu rural pour le compte du personnel et des populations membres des communautés, n’a pas totalement tenu compte du niveau d’éducation de ces population dans l’approche pédagogique utilisée. [↑](#footnote-ref-5)
6. Le maire et le conseil communal sont élus pour un mandat de 5 ans. De plus, ces derniers et les autres membres de la communauté ont souvent un niveau d’éducation assez bas, qui suppose d’élaborer des stratégies adaptées à la situation dans le sens d’un apprentissage pérenne. [↑](#footnote-ref-6)
7. Dans la note conceptuelle du projet 18 activités étaient prévues pour la réalisation de ce résultat. Lors de la mise en œuvre 5 de ces activités ont été supprimées pour être remplacées par 6 autres. [↑](#footnote-ref-7)
8. Dans la note conceptuelle du projet 9 activités étaient prévues pour la réalisation de ce résultat. Lors de la mise en œuvre 2 de ces activités ont été supprimées pour être remplacées par 5 autres. [↑](#footnote-ref-8)
9. Dans la note conceptuelle du projet 5 activités étaient prévues pour la réalisation de ce résultat. Lors de la mise en œuvre 1 de ces activités a été supprimée pour être remplacée par 4 autres. [↑](#footnote-ref-9)
10. En dehors de ceux qui étaient initialement présents lors du démarrage du projet, il n’y a pas eu de nouveau bailleurs de fonds au cours de la mise en œuvre. Cependant, UNCDF/ LoCAL et GIZ qui ont établi des partenariats avec le projet ont apporté une partie des ressources financières nécessaires à la réalisation des activités mises en œuvres conjointement. [↑](#footnote-ref-10)
11. Voir les listes des membres des comités de pilotage et d’Experts Techniques (annexe 7). [↑](#footnote-ref-11)
12. La Politique Nationale Genre du Mali constitue la feuille de route le pays entend suivre pour relever son niveau de développement humain et économique alors que le plan d’Action 1325 constitue une norme internationale innovante qui demande la pleine et égale participation des femmes dans toutes les initiatives relatives à la paix et à la sécurité et qui a été adopté par le Mali en 2000. [↑](#footnote-ref-12)
13. Les efforts du projet ont permis d’obtenir des ressources financières substantielles de la part du gouvernement malien par rapport à ce qui étaient prévues. Cependant, cette bouffée d’oxygène n’a pas permis au projet de réaliser toutes les activités prévues. [↑](#footnote-ref-13)
14. Le budget qui été initialement prévu dans le document du projet a été revu lors de la mise en œuvre, pour donner un budget effectivement alloué différent du premier. Il faut également mentionner que les couts de certaines activités du projet (exemple : Participation à la Réunion technique entre Coordonnateurs, CTP et IPE –Afrique) qui devaient normalement être imputées à la coordination ont été intégrées comme activité concourant à la réalisation du résultat 3, ce qui a biaisé l’analyse des couts. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ce constat a été aussi bien confirmé lors de plusieurs activités de réflexion collective organisées par l’évaluateur avec les répondants sur le terrain. A la demande de savoir comment ils percevaient leur capacité à intégrer les liens P-E dans les PDESC dans l’avenir, ces derniers ont reconnu que les formations et les autres appuis reçus n’étaient pas suffisants, ils avaient besoins d’autres séances de formation pour mieux maitriser les compétences acquises. [↑](#footnote-ref-15)
16. La durée de libération des fonds a été en moyenne de 5 jours en 2014, 29 jours en 2015, 27,8 jours en 2016 et 29,5 jours en 2017. [↑](#footnote-ref-16)
17. Une revue des activités du terrain ainsi que les entretiens avec les responsables du projet a confirmé le respect de la procédure du plus offrant et le moins disant (au niveau des prix) chaque fois qu’un fournisseur devait être sélectionné. Par cela, les fournisseurs ont été sélectionnés en fonction de leur capacité à satisfaire les commandes et au prix défiant toute concurrence. Pour les montants de moins de 2 500 000 F CFA (USD), trois (3) factures pro forma ont été collectées en réponse aux demandes de cotation remises aux fournisseurs et une analyse des factures pro forma a été réalisée. C’est à l’issu de cette analyse que le fournisseur, répondant aux critères décrits dans les formulaires d’analyse, a été retenu. [↑](#footnote-ref-17)
18. En dehors de la multiplication des documents où l’on note un écart de 10% entre la région de Bamako et les autres, les coûts sont restés sensiblement les mêmes dans toutes les rubriques. [↑](#footnote-ref-18)
19. Les entretiens effectués avec le staff du projet, ainsi que la recherche documentaire ont montré que les coûts correspondants à la facilitation de transport et frais de mission de participants ont été gonflés par la distribution des enveloppes aux autorités administratives des régions ciblés. [↑](#footnote-ref-19)
20. La formation des champions au niveau des Ministères sur la méthodologie et les outils d’’intégration des liens P-E dans les politiques et stratégies de développement était une leçon apprise forte qui est ressortie des résultats de l’évaluation de la première phase. Cette idée a même été reprise comme activité dans la conception du projet. Malheureusement, elle a été abandonnée lors de la revue du document de projet. [↑](#footnote-ref-20)
21. Le projet n’a pas pu vérifier si les prévisions sont allées dans le sens des allocations effectives. [↑](#footnote-ref-21)
22. Les outils de communication, notamment les guides méthodologiques produits par le projet sont souvent restés à l’état de fichier électronique, réduisant par la même occasion les possibilités de diffusion sur d’autre support comme le papier, facilement accessible par le plus grands nombre. [↑](#footnote-ref-22)
23. L’élaboration du projet a reposé sur l’exploitation des résultats issus de la première phase du projet, ainsi que l’exploitation approfondie du CPD 2008 -2014, du CSCRCP 2012-2017 et de l’UNDAF 2015-2019. [↑](#footnote-ref-23)
24. Il est important de noter que la population présente dans les communes a souvent un niveau d’éducation bas, les femmes sont souvent analphabètes. Si les traductions ont été faites en langue nationale lors des séances de restitutions dans les communes par exemple, les approches basées sur l’andragogie n’ont pas suffisamment été explorées. [↑](#footnote-ref-24)
25. Comme les bénéficiaires attendus du projet n’ont pas pu contribuer à la formulation du contenu des outils de suivi, le sens d’appropriation autour de ces outils a été assez bas tout au long du projet. [↑](#footnote-ref-25)
26. Des études rigoureuses au niveau de ces bénéficiaires n’ont pas été menées pour savoir qu’elles étaient le niveau de l’acquisition des compétences et l’utilisation de celles-ci dans leur travail. [↑](#footnote-ref-26)