Grand-Duché de Luxembourg

paiement de la TDRL pendant la restitution des comptes administratifs

restitution des comptes administratifs

ÉVALUATION FINALE DU PROJET DECENTRALISATION ET GOUVERNANCE LOCALE INCLUSIVE ET DURABLE

Djibril DOUCOURE
Consultant National

Rapport Final

Août 2021

Remerciements

L'évaluateur tient à exprimer ses remerciements au PNUD et à l'ensemble des parties prenantes pour leur sollicitude tout le long de la mission. L'évaluateur apprécie le temps consacré par chaque partie à la réussite de leur tâche et espère que les résultats traduiront les aspirations de tout un chacun.

Table des matières

LISTE DES TABLEAUX 5

SIGLES ET ABREVIATIONS 6

RESUME ANALYTIQUE 8

Conception et pertinence 8

Efficacité et efficience 9

Durabilité et Impact du projet 11

Questions transversales 12

Leçons apprises 12

Perspectives 13

Recommandations 13

1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION 15

1.1. Contexte et justification du projet 15

1.2. Présentation du projet 16

1.3. Objectifs de l'évaluation 18

2. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION 19

2.1. Déroulement 19

2.2. Sources de données 19

2.3. Méthodes d'analyse 19

3. PRINCIPALES REALISATIONS DU PROJET 21

3.1. Résultat 1.Les capacités institutionnelles de pilotage, de suivi et de coordination de la mise en œuvre de la politique de décentralisation sont renforcées 22

3.2. Résultat 2 : Les collectivités territoriales, les Organisations de la Société Civile et les citoyens participent conjointement à l'instauration de la bonne gouvernance à tous les niveaux territoriaux 23

3.3. Résultat 3 Les capacités de fourniture des services sociaux de base et de maîtrise d'ouvrage des Collectivités Territoriales sont améliorées 23

3.4. Résultat 4 : : Les capacités de financement et de gestion financière des collectivités territoriales sont améliorées 24

3.5. Gestion / Suivi - Évaluation du projet 25

4. RESULTATS DE L'EVALUATION 26

4.1. Grille d'évaluation du projet 26

4.2. Analyse de la Conception et de la pertinence du projet 27

4.3. Analyse de Efficacité et de l'efficience 28
4.4. Analyse de la Durabilité et de l'Impact du projet 33
Durabilité des acquis du projet 33
Impact du projet 34
4.5. Questions transversales 35
Genre 35
5. Analyse des partenariats 35
6. CONCLUSION 36
6.1. Leçons apprises 36
6.2. Perspectives 36
6.3. Recommandations 36
ANNEXES 38
Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées 39
Annexe 2 : Critères d'évaluation 40

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Grille d'évaluation de la Pertinence....26
Tableau 2: Grille d'évaluation de l'Efficacité et de l'Efficience....26
Tableau 3: Grille d'évaluation de la Durabilité....27
Tableau 4: Grille d'évaluation de l'Impact....27
Tableau 5 : Synthèse de l'évaluation de la conception et de la pertinence....28
Tableau 6 : Situation des ressources financières du projet (en $US)....32
Tableau 7 : Synthèse de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience....32
Tableau 8: Synthèse de l'évaluation de la durabilité....33
Tableau 9: Synthèse de l'évaluation de l'impact....34
Tableau 10: Synthèse de l'évaluation des questions transversales....35

SIGLES ET ABREVIATIONS

CAFO	Coordination des Associations et ONG féminines du Mali
CAP	Centre d'Animation Pédagogique
CCOCSAD	Comités Communal d'Orientation, de Suivi et de Coordination des Actions de Développement
CGS	Comité de gestion scolaire
CLOCSAD	Comités Local d'Orientation, de Suivi et de Coordination des Actions de Développement
CoPil	Comité de Pilotage
CROCSAD	Comités Régional d'Orientation, de Suivi et de Coordination des Actions de Développement
CSRef	Centre de Santé de Référence
CT	Collectivités Territoriales
DGCT	Direction Générale des Collectivités Territoriales
OISE	Outil Informatisé de Suivi Évaluation des collectivités
OSC	Organisations de la Société Civile
PDSEC	Plans de Développement Social, Économique, et Culturel
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
ProDoc	Document de Projet
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SLPSIAP	Service Local du Plan, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement et de la Population

Intitulé du projet		**Décentralisation et Gouvernance locale inclusive et durable**	
Numéro de projet Atlas		00098238	
Atlas Award ID		00093963	
Réalisation et produit de l'organisation			
Pays		Mali	
Région			
Date de signature du projet			
Dates du projet		Démarrage	Date de fin planifiée
Budget total du projet	**Luxembourg**	1 060 000 USD	
	PNUD	1 000 000 USD	
Dépenses engagées à la date de l'évaluation	**Luxembourg**	1 118 729 USD[1]	
	PNUD	600 000 USD	
Source de financement		Grand-Duché de Luxembourg et le PNUD	
Partenaire d'exécution du projet		Direction Générale des Collectivités territoriales	
Type d'évaluation		Évaluation Finale de projet	
Examen de mi-parcours		Néant	
Période évaluée		Démarrage	Fin
		2016	2021
Évaluateur		Djibril Doucouré	
Adresse électronique de l'évaluateur		djibrildoucoure@gmail.com	
Dates de l'évaluation		Démarrage	Finalisation
		23 juin 2021	22 juillet 2021

[1] Ce dépassement est dû à l'évolution du taux de change €/USD

RESUME ANALYTIQUE

❖ Contexte et justification

Le gouvernement du Mali veut approfondir la décentralisation notamment en mettant l'accent sur la régionalisation qui devrait permettre de donner une réponse plus efficace aux besoins croissants de la gouvernance locale pour les populations dispersées dans de vastes hinterlands. Cela devra favoriser également la démocratie locale rapprochant davantage l'administration du citoyen en prenant davantage en compte les besoins de la population dans les processus de planification et de Programmation des investissements.
Le Luxembourg dans le cadre de son Programme Indicatif de Coopération avec le Mali pour la période 2015 – 2019 a marqué son accord pour appuyer le gouvernement du Mali dans ses efforts visant à réduire la pauvreté, à travers un appui à la croissance inclusive et durable et la réduction de l'insécurité alimentaire, et de l'appuyer au retour de la paix et de la stabilité au nord du Mali.

C'est dans le but d'appuyer le gouvernement du Mali dans le processus de décentralisation et d'amélioration de la gouvernance locale inclusive que le Projet Décentralisation et Gouvernance Locale Inclusive et Durable a été financé par le Luxembourg et mis en œuvre par le PNUD.

Objectif de l'évaluation

L'évaluation du projet a pour objet de mettre en exergue et d'analyser les résultats atteints par le projet sur la base des indicateurs initialement définis notamment à travers l'évaluation des produits et des effets suivant les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact.

❖ Méthodologie de l'évaluation

La mission d'évaluation a été réalisée du 23 juin au 22 juillet 2021 par un Consultant National. La méthodologie d'évaluation adoptée a consisté en une analyse quantitative et qualitative à partir de la revue documentaire et des entretiens individuels auprès des parties prenantes et des bénéficiaires directs du projet.

L'analyse et l'exploitation des données ont été réalisées de manière à faire ressortir les éléments adéquats permettant de se prononcer sur les critères de l'évaluation en conformité avec les termes de référence. Concernant les données qualitatives, il s'est agi d'une analyse de contenus afin de procéder à une triangulation des informations.

❖ Résultats de l'évaluation

Conception et pertinence

L'évaluation note que le projet est pertinent en relation avec les priorités nationales dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation et de l'amélioration de la gouvernance inclusive. Les interventions du projet riment avec le document cadre de politique Nationale de la décentralisation 2015-2024 dans ses objectifs généraux 2, 4 et 5, lesquels s'énoncent respectivement « Améliorer la qualité des services rendus par les collectivités territoriales » ; « Renforcer la gouvernance inclusive du territoire » ; « Améliorer le financement de la décentralisation ».

Le projet a été conçu sur la base d'un besoin exprimé par le gouvernement malien à travers le Ministère en charge de la décentralisation. En effet, le projet est un appui aux efforts du

gouvernement du Mali qui veut approfondir la décentralisation notamment en mettant l'accent sur la régionalisation qui devrait permettre de donner une réponse plus efficace aux besoins croissants de la gouvernance locale pour les populations. Par la même, le projet était une réponse aux besoins de formation dans les collectivités territoriales, où à l'issue des élections communales de 2016 la majorité des élus étaient nouveaux donc dépourvus de connaissances sur les rôles et responsabilités des élus et le fonctionnement des CT.

Synthèse des résultats sur la pertinence

Aspects satisfaisants → Réponse du projet aux besoins du gouvernement malien et aux priorités d'intervention du partenaire technique et financier. → Approche inclusive et participative dans l'identification des besoins prioritaires et la conception → Bonne articulation entre les objectifs du projet et ses résultats. → Accent mis sur les questions liées au genre dans la conception du projet.
Limites → Rien à signaler

Sur la base de l'évaluation, la conception du projet est jugée pertinente.

Efficacité et efficience

Résultat 1.-Les capacités institutionnelles de pilotage, de suivi et de coordination de la mise en œuvre de la politique de décentralisation sont renforcées

Le projet a permis le renforcement des capacités opérationnelles et techniques des services techniques déconcentrés et décentralisés de sorte à améliorer la qualité de leurs missions d'accompagnement et d'appui conseil auprès des Collectivités territoriales. Même si à travers d'autres activités le projet a créé des cadres d'échanges entre les CT et les citoyens, le projet n'a pas été en mesure de réaliser les activités relatives à la mise en place d'une politique de communication et aux fonctionnements des Comités d'Orientation, de Suivi et de Coordination des Actions de Développement niveau région (CROCSAD), cercle (CCOCSAD) et local (CLOCSAD).

Résultat 2 : Les collectivités territoriales, les Organisations de la Société Civile et les citoyens participent conjointement à l'instauration de la bonne gouvernance à tous les niveaux territoriaux.

De façon globale, les actions menées par le projet ont incité certains gestionnaires des affaires publiques dans les zones cibles à intégrer la prise en compte des besoins des organisations de la société civile dans la planification et la délivrance des services publics afin d'améliorer leur qualité. Les résultats obtenus suite aux différentes actions ont contribué sans nul doute à l'amélioration des conditions de vies des citoyens et à l'instauration et/ou le renforcement de climat de confiance entre les gestionnaires des affaires publiques et des citoyens.

Cependant, la contrainte est toujours la croissance continue des besoins d'information, de formation et d'accompagnement suite aux nouvelles demandes des communautés dans les zones d'intervention face aux moyens limités du projet.

Résultat 3 Les capacités de fourniture des services sociaux de base et de maîtrise d'ouvrage des Collectivités Territoriales sont améliorées

La fourniture des services sociaux de base par les CT passe nécessairement par une bonne planification et une meilleure gestion des ressources disponibles. Les renforcements des capacités sur l'élaboration des PDSEC, la gestion budgétaire et la passation de marché étaient plus que justifiés au regard des dysfonctionnements dans les CT. Sur la base des entretiens, les CT reconnaissent les retombées positives de ces sessions de formation dans leurs quotidiens au bénéfice des populations, parce qu'elles ont permis d'améliorer les capacités des élus et du personnel administratif dans la réalisation d'infrastructures de qualité et donc de fourniture de meilleurs services sociaux aux citoyens.

Résultat 4 : Les capacités de financement et de gestion financière des collectivités territoriales sont améliorées

Une chose est de doter les CT de compétences afin de fournir les meilleurs services, cependant l'autre est d'améliorer leurs ressources financières à travers l'implication des communautés dans une activité majeure à savoir la formation sur les procédures de mobilisation des ressources internes et externes qui a regroupé les CT et la société civile. Cela a eu l'avantage de mettre les citoyens au-devant des responsabilités qui sont les leurs dans la mobilisation des ressources internes.

De même, les CT ont été accompagnées dans le Recensement de leurs Matières Imposables. A l'issue de cette activité, les CT concernées ont augmenté de façon substantielle leur base imposable. Par exemple, la commune de Pelegana affirme avoir amélioré le paiement des taxes à travers cette activité. En effet non seulement le recensement a permis d'actualiser la base pour le paiement des TDRL, mais aussi les groupes d'acteurs citoyens (composés de leaders communautaires et de représentants de différentes organisations de la société civile dans les chefs-lieux de commune et des villages) ont œuvré à la sensibilisation des communautés sur le paiement desdites taxes.

En termes de gestion du projet, sur les 2 060 000 US Dollar du budget prévisionnel, le PNUD a mobilisé 83% soit 1 718 729 USD qui correspond également au montant total des dépenses. Cela s'explique par le fait que les 2 premières années, le projet avait un taux d'exécution assez faible comparativement au taux de mobilisation des ressources en raison de la faible réalisation des activités du plan de travail notamment les sessions de renforcement des capacités.

Synthèse des résultats sur l'efficacité et l'efficience

Aspects satisfaisants

- → Bonne qualité de réalisation des sessions de formation
- → Émergence de cadre de dialogue et d'échange entre les CT et leurs administrés à travers leur regroupement autour des activités du projet
- → Amélioration du climat social et de confiance entre les autorités communales et les communautés
- → Amélioration des ressources internes des CT ciblées à travers les interventions du projet
- → Meilleure stratégie dans la constitution de roster de consultants indépendants et parfois de proximité pour les sessions de formation
- → Implication des services techniques de l'État dans tous les processus de renforcement des capacités selon leurs compétences pour l'exécution du projet.

→ Approche efficiente dans l'exécution du projet à travers l'utilisation des services techniques de l'État.
→ Développement d'une bonne approche de partenariat dans l'exécution du projet

Limites
→ Limite de certains consultants indépendants sur certaines thématiques spécifiques
→ Non implication du CFCT dans le processus de renforcement des capacités des CT.
→ Faiblesse du dispositif de suivi évaluation afin de capturer les résultats soft du projet
→ Capacité de mobilisation des ressources totales du projet moyennement satisfaisante

L'efficacité et l'efficience dans l'exécution du projet sont jugées satisfaisantes

Durabilité et Impact du projet

Durabilité
La participation communautaire et l'implication des services décentralisés et déconcentrés au niveau national et local ont été des conditions d'appropriation des méthodes ainsi que des acquis du projet par la partie nationale. En termes d'acquis, le renforcement des capacités techniques et financières des acteurs (collectivités territoriales, administration déconcentrée et société civile) et leur appropriation des politiques publiques locales, de bonnes pratiques en matière de gestion, d'approche inclusive et de contrôle est de nature à favoriser leur autonomisation progressive et de poursuivre les actions de renforcement des capacités avec leurs propres ressources.

Synthèse des résultats sur la durabilité

Aspects satisfaisants
→ Utilisation en cours des équipements et matériel roulant fournis.
→ Implication des services techniques et des communautés dans les actions du projet et cela en fonction respectivement de leurs compétences et de leurs responsabilités dans la société
→ Bonne articulation entre les objectifs du projet et ses résultats.
→ Accent mis sur les questions liées au genre dans la conception du projet.

Limites
→ Faiblesse des ressources propres des CT pour la poursuite des actions de renforcement des capacités.

Impact
Au niveau institutionnel, le projet a permis d'instaurer à travers les séances de restitution publique de comptes administratifs et ses activités des cadres de dialogue et d'échange entre les gouvernants et les administrés, ce qui est de nature à réduire le fossé entre ces différents acteurs et favoriser l'émergence de CT favorables à une gouvernance participative et inclusive des défis auxquels ils font face et donc un climat apaisé de vivre ensemble.

Au niveau des collectivités territoriales, les capacités opérationnelles des services techniques de l'État en charge d'appui conseil et les capacités techniques des élus et agents des CT ont été renforcés. Cependant, force est de reconnaître que la fourniture de services sociaux ne dépend pas que de capacités, la disponibilité de ressources financières y joue un très grand rôle et les CT en sont dépourvues. Oui le renforcement des capacités des acteurs, mais il était

très ambitieux pour le projet d'aspirer à rétablir les services sociaux de base malgré l'amélioration des ressources internes de certaines CT.

L'impact du projet est jugé Significatif

Synthèse des résultats sur l'impact

Aspects satisfaisants → Restauration d'un climat de confiance entre les gestionnaires des affaires publiques et les administrés au bénéfice d'un environnement de vivre ensemble apaisé → Renforcement des capacités opérationnelles des services techniques et des capacités techniques des élus et du personnel administratif des CT → Renforcement des capacités de la société civile et amélioration de leur participation dans la gouvernance de leurs CT
Limites → Hypothèse du rétablissement des services sociaux de base.de la théorie du changement ambitieux au regard des moyens du projet et des ressources limitées des CT.

Questions transversales

Genre

Au niveau de la conception du projet, le constat de la faiblesse de représentativité des femmes dans les instances de responsabilités dans l'administration publique a été clairement posé. Dans la mise en œuvre lors des différentes sessions de formation et ateliers, le projet a privilégié la promotion des femmes et des jeunes à travers respectivement la CAFO, les conseils des jeunes qui étaient régulièrement présents dans les différentes activités du projet en lien avec les OSC. Plus particulièrement, au regard de la faible représentativité des femmes dans les conseils communaux des sessions spécifiques ont été adressées aux femmes pour favoriser leur leadership et leur éligibilité dans les instances communales. Aussi, parmi les collectivités impliquées, 2 étaient dirigées par des femmes que sont la mairie de Pelegana et la mairie de Yangasso dont les maires ont été mises à contribution pour la promotion du leadership féminin.

Synthèse des résultats sur les questions transversales

Aspects satisfaisants → Prise en compte des questions liées au genre
Limites → Rien à signaler

Leçons apprises

A la suite de la mission d'évaluation, l'on peut retenir les points suivants comme condition du succès.

- Approche inclusive et participative dans la conception du projet par l'intégration des parties prenantes et des bénéficiaires directs dans l'identification et la hiérarchisation des besoins de formation ;

- Une stratégie pragmatique pour relever le défi sécuritaire malgré une situation sécuritaire volatile risquant de compromettre l'atteinte des résultats espérés. Le choix, même si coûteux, de regrouper les participants des formations en un lieu sécurisé pour réaliser les activités ;

- Une approche intelligente de mise en œuvre du projet : le PRODOC avait précisé la responsabilité de la DGCT comme partenaire d'exécution du projet au regard de son mandat, dans la même dynamique, le management a eu l'intelligence de constituer un roster de consultants individuels sur les thématiques de renforcement de capacités qui a eu pour résultat d'accélérer la mise en œuvre du projet ;

- Un système de mesure du cadre de résultats du projet insuffisant

Perspectives

Le projet Décentralisation et gouvernance inclusive est un Projet fédérateur et novateur. Les apports du projet sont immenses en matière de restauration de l'autorité de l'État à travers l'amélioration des relations de confiance entre les autorités et les administrés. En termes de perspective, l'évaluation suggère le lancement d'une seconde phase du projet de mise en échelle.

Cette seconde phase aura l'avantage d'atteindre plusieurs cibles eu égard aux énormes besoins encore exprimés pour la généralisation de l'action du projet. Une telle approche pourrait se focaliser sur les autres communes non encore touchées. Cette démarche pourrait avoir un effet d'entrainement positif sur la provision des autres services publics au profit des populations rurales.

Rappelons que, dans le Nord Mali, près de 65% des jeunes ont moins de 25 ans et que la majorité (70%) des habitants de cette partie du pays vit dans le monde rural. Si ce scénario est souhaitable, il se heurte largement au défi sécuritaire, toute chose qui risque de compromettre sa pertinence. Toutefois, le projet a développé des stratégies permettant de toucher les bénéficiaires des zones affectées par la question sécuritaire. De même cette situation signifierait que le processus politique se consolide dans le sens de l'apaisement et que la confiance des communautés en leurs autorités soit pleinement établie à travers la fourniture de meilleurs services.

Recommandations

A l'État Malien

- ✓ Poursuivre la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation, notamment à travers l'effectivité des transferts de compétences et de ressources de sorte à responsabiliser les autorités communales et leurs communautés de leur propre développement ;

A la Direction du PNUD et à la coordination du projet

- ✓ Mettre en place un système complet de suivi-évaluation afin de capter la performance globale du projet sur l'ensemble des produits.

- ✓ Être plus rigoureux lors de la constitution de Roster de consultants,
- ✓ Établir dans l'ordre du jour des rencontres du Copil un suivi des recommandations des réunions précédentes en vue de s'assurer de la mise en œuvre des diligences.
- ✓ Établir un cadre formel de concertation avec tous les partenaires intervenant sur les mêmes thématiques et dans les mêmes zones. Cela aura non seulement pour effet d'affiner les interventions et consolider les synergies d'actions, mais aussi de renseigner la performance des activités dévolues aux partenaires dans une zone bien déterminée.
- ✓ Poursuivre la formation des élus et des agents des CT, des agents de l'Etat tout en s'assurant d'intégrer un système de formation des formateurs ou de restitution sur les lieux de services pour en assurer la durabilité.
- ✓ Étendre l'intervention à d'autres communes des régions touchées et à régions du pays comme le centre ou le nord.

Aux PTFs

- ✓ Encourager le gouvernement à continuer le soutien à la mise en œuvre de la politique de décentralisation au Mali
- ✓ Poursuivre le financement du projet.

1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION

1.1. Contexte et justification du projet

Le Mali a connu en 2012 une crise sécuritaire, politique, économique et sociale du fait de mouvements rebelles dont les actions ont été récupérées par des groupes terroristes venus de toutes parts. Cette crise a mis en lumière les faiblesses de son système de gouvernance et s'est traduite par la fragilisation des institutions politiques et des administrations publiques du pays. Les infrastructures économiques et sociales ont été sérieusement dégradées ; l'autorité de l'État a été affaiblie ; la redevabilité des institutions locales et des élus a été ébranlée

Le 15 Mai 2015, après plus de 10 mois de pourparlers inter maliens à Alger, avec les bons offices de l'Algérie et des Nations Unies, de la CEDEAO, de l'Union Africaine et de la communauté internationale, un accord de paix a été signé par le Gouvernement du Mali et la Plateforme des mouvements armés de l'Azawad et parachevé le 20 Juin avec la signature par la Coordination des mouvements de l'Azawad.

L'Accord de Paix et de Réconciliation Nationale accorde une place très importante à la décentralisation comme cadre et outil de mise en œuvre de la libre administration des collectivités territoriales du Mali. L'accord prévoit des réformes majeures dans le processus de décentralisation et de gouvernance locale du Mali en introduisant notamment l'élection du président du conseil régional et du maire au suffrage universel, lui conférant ainsi plus de légitimité, mais aussi plus de responsabilité et de redevabilité devant les populations. L'Accord prévoit également la possibilité pour les collectivités territoriales de mutualiser leurs moyens et ressources pour accroitre l'effet de lever pour financer leur développement tout en ayant la capacité de conclure avec l'État des contrats-plans pour réaliser des programmes d'investissement pluriannuels.

Enfin, l'Accord réaffirme l'engagement du Gouvernement du Mali à effectuer un transfert aux collectivités territoriales de 30% des ressources budgétaires à l'horizon 2018, de manière à accroitre les capacités de gestion des collectivités territoriales.

Le gouvernement a organisé les États Généraux de la Décentralisation (EGD) en Octobre 2013, qui sont les consultations les plus larges organisées dans le secteur depuis plus d'une décennie. A l'issue des EGD un document de stratégie et un plan d'actions prioritaires ont été adoptés pour la mise en œuvre des recommandations). Les principales priorités identifiées sont :

- ✓ Mettre la Région au centre du développement économique, social, culturel et environnemental, en faisant d'elle le lieu de mise en cohérence des planifications nationale et locale;
- ✓ Améliorer la Gouvernance au niveau régional et local pour une meilleure délivrance des services aux citoyens ;
- ✓ Donner aux Collectivités Territoriales les moyens financiers pour accomplir leurs missions ;
- ✓ Améliorer la gouvernance de la sécurité au niveau régional et local.

Le gouvernement du Mali veut approfondir la décentralisation notamment en mettant l'accent sur la régionalisation qui devrait permettre de donner une réponse plus efficace aux besoins croissants de la gouvernance locale pour les populations dispersées dans de vastes hinterlands. Cela devra favoriser également la démocratie locale rapprochant davantage l'administration du citoyen en prenant davantage en compte les besoins de la population dans les processus de planification et de Programmation des investissements.

Le Luxembourg dans le cadre de son Programme Indicatif de Coopération avec le Mali pour la période 2015 – 2019 a marqué son accord pour appuyer le gouvernement du Mali dans ses efforts visant à réduire la pauvreté, à travers un appui à la croissance inclusive et durable et la réduction de l'insécurité alimentaire, et de l'appuyer au retour de la paix et de la stabilité au nord du Mali. Dans la zone de concentration opérationnelle au sud du Mali, le PIC III cible spécifiquement le cercle de Yorosso dans la région de Sikasso et ceux de Barouéli, Ségou, Bla, San, Tominian dans la région de Ségou.

Dans ce cadre, et conformément à la stratégie de coopération du Luxembourg, des appuis multilatéraux complémentaires à l'action bilatérale sont envisagés en partenariat avec le système des Nations unies. Dans la zone de concentration « sud » du Mali, visée par le présent document de projet, le Bureau International du Travail (BIT) et l'Organisation des Nations unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) soutiendront l'axe « Formation et insertion professionnelle », tandis que le Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD) appuiera l'axe « Décentralisation et bonne gouvernance ». Dans le cadre du PIC III, un partenariat avec la société civile est par ailleurs prévu pour appuyer la mise en œuvre de cet axe en vue de sensibiliser et de faire participer davantage la population locale dans la réforme de la décentralisation.

La présente évaluation porte sur l'axe « décentralisation et bonne gouvernance » exécuté par le PNUD.

1.2. Présentation du projet

Le projet Décentralisation et Gouvernance locale inclusive et durable est aligné aux objectifs de la programmation conjointe de l'Union européenne au Mali (2014-2018) visant à appuyer la refondation de l'État, la réconciliation nationale ainsi que l'instauration de la paix et de la sécurité au Mali.

La stratégie du projet qui se concentre dans les collectivités territoriales de Ségou, San, Tominian, Bla dans la région de Ségou celle de Yorosso dans la Région de Sikasso repose sur la théorie de changement suivante :

• *Au niveau institutionnel* : Si les réformes institutionnelles pour l'approfondissement de la décentralisation prennent en compte la participation inclusive des citoyens, la prévention des conflits et qu'elles sont prises en charge par les élus dont les capacités sont renforcées et qui rendent compte de leur gestion alors la confiance des populations dans les institutions locales sera rétablie et l'autorité de l'état restaurée.
• *Au niveau des collectivités territoriales ciblées*, si leurs capacités opérationnelles et les services sociaux et publics de base sont rétablis, les capacités de gestion et de financement du développement économique local sont renforcées et sont plus inclusives, alors l'autorité et la redevabilité de l'Etat s'en trouveront restaurées.

Ces voies du changement permettent aux acteurs de la gouvernance et du développement local de devenir les porteurs de stabilité. Elles permettent aux populations de goûter aux bienfaits de la paix retrouvée et de mettre à profit leur potentiel de développement, grâce à une meilleure cohésion sociale et à une plus grande efficacité de l'Etat dans ses missions. Au bout du compte, ce sont une meilleure qualité de vie pour tous, une réduction des inégalités et un développement durable plus soutenu qui sont visés.
Pour appuyer cette dynamique de changement, le programme adoptera l'approche suivante:

(i) Fournir un soutien stratégique aux 5 collectivités territoriales cibles de Ségou (Ségou, San,Tominian, Bla) et de la Région de Sikasso (Yorosso) permettant un impact rapide sur

le rétablissement de leurs capacités opérationnelles et favorisant le retour de la confiance entre les populations et ces institutions d'une part et d'autre part renforcer les capacités de gestion et de résilience des populations et des institutions. Ce soutien se traduira par des appuis logistiques, de renforcement des compétences prioritaires des responsables locaux, d'appui à la relance des services de base et du développement local, de mise en place d'une architecture locale en faveur de la paix et de protection des femmes contre les violences.

(ii) Soutenir les efforts du gouvernement pour l'élaboration et la mise en œuvre des réformes visant l'approfondissement de la décentralisation et de la gouvernance locale, par le biais d'appui au dialogue entre parties prenantes, en particulier au niveau local avec l'implication de la société civile et les structures traditionnelles.

(iii) Développer des synergies avec les autres programmes du PIC III notamment dans le domaine de la Formation et de l'insertion professionnelle mis en œuvre par Lux Dev et le BIT.

Les objectifs spécifiques du projet, ciblés à travers les axes et secteurs prioritaires, sont le « développement économique du monde rural », la « formation professionnelle en vue d'améliorer le taux d'emploi des jeunes et des femmes » et « l'accompagnement de la réforme de la décentralisation pour mettre les collectivités territoriales au centre du développement économique et social des régions ».

Afin d'atteindre les objectifs cités, le projet contribuera à l'atteinte des principaux résultats du volet « Décentralisation/Déconcentration et Réformes institutionnelles » de la programmation conjointe du PIC III ci-dessous :

Résultat 1 : Les capacités institutionnelles de pilotage, de suivi et de coordination de la mise en œuvre de la politique de décentralisation sont renforcées ;
Résultat 2 : Les collectivités territoriales, les Organisations de la Société Civile et les citoyens participent conjointement à l'instauration de la bonne gouvernance à tous les niveaux territoriaux ;
Résultat 3 : Les capacités de fourniture des services sociaux de base et de maîtrise d'ouvrage des Collectivités Territoriales sont améliorées ;
Résultat 4 : Les capacités de financement et de gestion financière des collectivités territoriales sont améliorées
Résultat 5 : Des mécanismes pour le suivi et le contrôle des collectivités territoriales sont améliorés (efficience, efficacité) ;

La zone d'intervention du projet couvre la région de Ségou et le cercle de Yorosso dans la région de Sikasso. Les interventions se focaliseront avant tout sur les zones du territoire qui représentent actuellement les cercles de Ségou, San, Tominian, Bla (région de Ségou) et Yorosso (région de Sikasso), mais peuvent aussi concerner d'autres cercles de la région de Ségou si cela s'avère nécessaire au cours de la mise en œuvre du projet.

1.3. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation devra répondre aux questions fondamentales suivantes sur les cinq critères d'évaluation, axés sur les résultats, à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact.

De façon spécifique, cette évaluation consiste à :

- Apprécier le niveau des résultats atteints par rapport aux objectifs définis par le projet et déclinés dans le document de projet, et l'impact réel des interventions sur les partenaires bénéficiaires ;
- Apprécier la qualité du partenariat par des résultats concrets entre le PNUD et les autres Partenaires Techniques et Financiers intervenant dans le projet d'une part, le partenariat entre le PNUD et les institutions nationales impliquées (le Ministère en charge de la décentralisation) d'autre part ;
- Évaluer le niveau de satisfaction en relation avec les résultats obtenus des différents acteurs clés en lien avec le Projet ;
- Tirer les leçons de l'accompagnement tant positives que négatives de l'expérience de mise en œuvre de la vie du Projet ;
- Évaluer la pertinence, l'efficacité voire l'efficience et l'effet des actions menées par le Projet en rapport avec les objectifs visés en période de crise ;
- Formuler des recommandations susceptibles d'aider la conception et l'exécution de futurs programmes.

L'évaluation du projet permettra au PNUD et aux autres Partenaires Techniques et Financiers d'avoir une appréciation objective et exhaustive des principaux résultats atteints par le projet dans un contexte de crise.

2. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

2.1. Déroulement

La mission a été conduite, du 23 juin au 22 juillet 2021 par un Consultant National. Elle a été réalisée selon les principales étapes suivantes :

- Discussions de prise de contact ;
- Revue documentaire et élaboration des outils de collecte de données ;
- Séance de travail préparatoire de la collecte de données ;
- Collecte de données ;
- Analyse et exploitation des données ;
- Élaboration et validation des rapports d'évaluation.

2.2. Sources de données

Pour atteindre les objectifs fixés, l'évaluation a été basée sur une grande diversité de méthodes, d'outils et de techniques pour la collecte et l'analyse des données. Après les discussions préparatoires avec la coordination du projet au PNUD, l'évaluateur a déroulé la méthodologie de collecte de données adoptée dans le cadre de l'évaluation.

La collecte de données a concerné la revue documentaire, les entretiens individuels :

- *Revue et analyse documentaire :* A l'aide d'une grille d'analyse documentaire, l'équipe d'évaluation a procédé à une large consultation des documents relatifs au projet, à sa conception, à sa mise en œuvre et aux résultats obtenus. Ces documents ont, pour la plupart, été obtenus auprès du PNUD et ainsi d'autres sources en ligne sur des thématiques connexes relatives aux domaines d'intervention du projet.

- *Entretiens individuels*[2] : L'évaluateur a réalisé des entretiens individuels avec les élus et les agents des collectivités territoriales, la coordination du projet au PNUD, les représentants de la société civile des zones d'intervention du projet, les autorités administratives, la Direction Générale des Collectivités Territoriale, les prestataires de services.

- Au total 18 interviews ont été conduites auprès des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet et des bénéficiaires.

- *Observation directe* : Le consultant a pu voir dans la région de Ségou les équipements fournis dans le cadre du renforcement des capacités logistiques des services techniques ainsi qu' à Bamako au niveau de la DGCT.

2.3. Méthodes d'analyse

L'analyse et l'exploitation des données ont été réalisées de manière à faire ressortir les éléments adéquats permettant de se prononcer sur les critères de l'évaluation en conformité avec les critères d'évaluation[3] qui ont été élaborés.

---

[2] Voir en annexe la liste des personnes rencontrées
[3] Voir en annexe les critères d'évaluation

Ainsi, la stratégie adoptée a été celle d'une analyse de contenu des informations et données collectées. L'exploitation des données issues des entretiens individuels a été faite selon la méthode suivante :

- L'extraction pour chaque thème des informations clés telles qu'exprimées par les parties prenantes ;
- La hiérarchisation de ces informations en fonction de leur fréquence d'apparition dans chaque type d'entretien et dans l'ensemble ;
- La comparaison entre les sources d'information de façon à dégager les divergences et les convergences ; et
- L'illustration des enseignements et messages clés qui reflètent le plus possible la perception exprimée par les structures et personnes rencontrées concernant la mise en œuvre et les résultats du projet.

La triangulation des données a été mise en exergue durant l'analyse pour assurer la qualité/fiabilité de l'information et pour compléter les diverses informations obtenues entre elles ; notamment la cohérence des informations données par les différentes sources.

3. PRINCIPALES REALISATIONS DU PROJET

Les interventions du projet se résument aux renforcements des capacités des acteurs de la décentralisation aussi bien les structures techniques de l'État en charge de la mise en œuvre de la politique de décentralisation que les collectivités territoriales et la société civile.

Pour ce faire, la mise en œuvre du projet a été structurée à travers cinq (5) grands résultats et treize (13) produits :

Résultat 1.-Les capacités institutionnelles de pilotage, de suivi et de coordination de la mise en œuvre de la politique de décentralisation sont renforcées

- ✓ Produit 1.1. : Les capacités opérationnelles des services techniques déconcentrés au niveau national, régional et local de mise en œuvre, de suivi, et d'évaluation de la politique de décentralisation sont améliorées.
- ✓ Produit 1.2. : Une stratégie de communication est élaborée et mise en œuvre, afin que les populations s'approprient la politique de décentralisation.
- ✓ Produit 1.3 : Les cadres de concertation et d'orientation de la Politique de Décentralisation et de Développement local sont fonctionnels au niveau des collectivités territoriales cibles.

Résultat 2 : Les collectivités territoriales, les Organisations de la Société Civile et les citoyens participent conjointement à l'instauration de la bonne gouvernance à tous les niveaux territoriaux

- ✓ Produit 2.1. : Les capacités techniques et de gestion des organes et services des collectivités territoriales sont renforcées.
- ✓ Produit 2.2. : Les capacités de la société civile en matière de gouvernance locale inclusive, participative, transparente et redevable sont renforcées.
- ✓ Produit 2.3. : Sensibilisation de la population sur la citoyenneté, la culture de la paix, la tolérance et la promotion de la participation des groupes vulnérables et des femmes dans la gestion des affaires publiques locales.

Résultat 3 : Les capacités de fourniture des services sociaux de base et de maîtrise d'ouvrage des Collectivités Territoriales sont améliorées

- ✓ Produit 3.1 : Les Collectivités Territoriales sont dotées et s'approprient les outils de mise en œuvre de l'approche Fonds de Développement Local (FDL) dans le cadre de la réalisation de leurs Programmes de Développement Économique, Social et Culturel (PDESC).
- ✓ Produit 3.2 : Les collectivités territoriales élaborent de façon participative des Programmes de Développement Social, Économique et Culturel (PDESC) qui reflètent les aspirations des populations et des groupes vulnérables spécifiques.
- ✓ Produit 3.3 : Les collectivités territoriales mobilisent des ressources financières internes et externes pour réaliser des infrastructures socio-économiques de base qui répondent à la demande des populations et des groupes vulnérables spécifiques.

Résultat 4 : Les capacités de financement et de gestion financière des collectivités territoriales sont améliorées

- ✓ Produit 4.1. : Les Collectivités Territoriales ont amélioré leur capacité de mobilisation des recettes budgétaires propres.
- ✓ Produit 4.2: Les recettes budgétaires des collectivités territoriales ont sensiblement augmenté grâce à la contribution des infrastructures marchandes mises en bail au bénéfice des opérateurs économiques.

Résultat 5 : Dispositif de mise en œuvre, de suivi-évaluation et de gestion des connaissances

- ✓ Produit 5.1: Les organes de mise en œuvre du programme sont mis en place et fonctionnels.
- ✓ Produit 5.2: Les instruments de suivi-évaluation et de gestion des connaissances sont mis en place et opérationnels.

3.1. Résultat 1.Les capacités institutionnelles de pilotage, de suivi et de coordination de la mise en œuvre de la politique de décentralisation sont renforcées

Produit 1.1 Les capacités opérationnelles des services techniques déconcentrés au niveau national, régional et local de mise en œuvre, de suivi, et d'évaluation de la politique de décentralisation sont améliorées.

Dans le cadre de l'appui institutionnel fourni par le PNUD, 11 acquisitions (équipement matériel roulant, mobilier de bureau et équipement informatique) ont été mises à disposition de la DGCT. Aussi, 20 services techniques de l'État ont été dotés en matériels informatiques et bureautiques. Il s'agit entre autres des services locaux de l'éducation (Centres d'Animation Pédagogique – CAP -), de la santé (Centres de santé de référence – CSRef -) et de la planification (Services locaux du plan de la statistique, de l'informatique, de l'aménagement et de la population – SLPSIAP -) des 5 cercles du projet. Sur une prévision de 15 services, soit 3 services par cercle (1 CAP, 1 CSRef, 1 SLPSIAP) ce sont 20 structures qui ont bénéficié de cette dotation. A l'instar de ces services techniques, le service de la perception et le service de l'hydraulique des 5 cercles ont été également dotés en équipements informatiques. Enfin la préfecture de Yorosso qui était dépourvue de l'accessibilité à l'électricité a été dotée de kit solaire pour rendre fonctionnels les équipements informatiques et améliorer les services rendus aux CT.

En matière de renforcement des capacités opérationnelles sur le suivi et l'évaluation de la politique de décentralisation, 128 agents dont 7 femmes et 121 hommes (93 agents communaux et 35 agents des services techniques) ont bénéficié d'une session de formation sur l'Outil Informatisé de Suivi Évaluation des collectivités (Base OISE). Cette session de formation destinée aux agents des services techniques chargés de renseigner la base OISE et aux secrétaires généraux chargés de fournir les données avait pour objectif le renforcement des capacités de ces acteurs sur la présentation générale de l'outil, son architecture (configuration et type de données, les champs à renseigner, etc.). La base OISE est une base de données dans laquelle sont enregistrées certaines informations sur les collectivités notamment les indicateurs de gouvernance (le nombre d'élus, bureau exécutif, tenue des sessions, élaboration et approbation des budgets, disponibilité de PDSEC, etc.) et les appuis de certains partenaires. Ces informations doivent être intégrées par les agents des collectivités avec l'appui des services techniques de l'Etat et régulièrement mises à jour. La mise à jour régulière de cet Outil permet de mesurer la performance des collectivités et aide

par ailleurs à la prise de décisions. Ainsi, à la suite de la révision de l'Outil, il était nécessaire de former les parties prenantes sur sa nouvelle version.

Pour rendre fonctionnels les cadres de concertation et d'orientation de la politique de décentralisation et de développement local dans les CT ciblées, 5 ateliers de formation ont été organisés dans les 5 cercles (1 atelier par cercle) à l'attention des élus, les services techniques, les leaders communautaires et les OSC. Ces ateliers qui ont regroupé au total 105 personnes ont abordé entre autres la prévention de la résolution des conflits, les connaissances techniques sur leurs rôles et responsabilités dans la gestion des conflits communautaires.

3.2. Résultat 2 : Les collectivités territoriales, les Organisations de la Société Civile et les citoyens participent conjointement à l'instauration de la bonne gouvernance à tous les niveaux territoriaux

Dans le cadre du renforcement des capacités techniques et de gestion des CT, 93 secrétaires généraux de l'ensemble des communes dont 2 femmes ont été formés sur les techniques d'archivage. Cette formation avait pour but de doter les CT de techniques d'archivage pour sécuriser les documents administratifs et les documents d'état civil tels les extraits de naissance, de mariage et de décès.
Sur le renforcement des capacités de la société civile dans le contrôle citoyen et la sensibilisation des CT à plus de redevabilité envers les citoyens, le projet a accompagné 10 CT dans l'organisation et la tenue d'une journée citoyenne (restitution publique/redevabilité).
La journée citoyenne a porté sur la présentation de la situation de la gestion financière des communes d'une part, et également à la sensibilisation des communautés à faire face à leur devoir citoyen pour le paiement des impôts et taxes dues d'autre part.
En vue de favoriser l'émergence de femmes leaders, le projet a formé 279 femmes des 93 communes d'intervention dans le domaine du leadership, le processus électoral et la gestion des collectivités territoriales. Elles ont été outillées sur les rôles et responsabilités dans le fonctionnement des collectivités territoriales et pour une participation plus efficace au processus électoral.
Pour plus de participation de la société civile dans le processus de planification des CT, 492 membres des CGS et CGE dont 229 femmes ont été formés à l'exercice de leurs rôles et responsabilités en relation avec les collectivités territoriales dans une perspective de gouvernance locale inclusive et participative. Les sessions de formation ont été organisées dans les 5 cercles d'intervention du projet.
Enfin pour le résultat 2, en vue d'améliorer la participation des personnes vulnérables et des femmes dans la gestion des affaires de la cité, le projet a formé sur la participation citoyenne 276 personnes composées de chefs de village, de représentants de la CAFO et du CNJ dont 34,42% de femmes des 93 communes d'intervention du projet

3.3. Résultat 3 Les capacités de fourniture des services sociaux de base et de maîtrise d'ouvrage des Collectivités Territoriales sont améliorées

Pour améliorer la capacité des CT à fournir des services de qualité, 10 collectivités ont été formées sur le guide d'élaboration des Programmes de Développement Économique, Social et Culturel (PDESC) et appuyées dans l'élaboration desdits documents de planification. L'objectif était d'amener les élus à comprendre le PDSEC comme outil de planification de vision de développement de la collectivité d'une part de comprendre la nécessité de l'approche participative de la communauté dans son élaboration. C'est ainsi que la DGCT a aussi été appuyée afin de mettre à la disposition des CT le guide.

Dans le renforcement des capacités des CT à assumer leur prérogative de maîtrise d'ouvrage, les élus et les agents des CT ont reçu des formations sur la gestion budgétaire et comptable et la passation des marchés publics.

Dans le cadre de l'amélioration des ressources des CT, 5 ateliers de formation regroupant 258 participants (chef de village, élus locaux, services techniques et préfets) ont été organisés dans les 5 cercles sur les procédures de mobilisation des ressources internes et externes des collectivités territoriales.

Enfin 10 communes ont été appuyées dans la technique d'établissement de l'inventaire de leurs patrimoines. Ces communes disposent désormais chacune, d'un rapport d'inventaire de leur patrimoine. Il s'agit des communes de : Koumbia, Boura et Yorosso dans le cercle de Yorosso ; Fangasso et Ouan dans le cercle de Tominian ; N'gara dans le cercle de Ségou ; Baramadougou et Sourountounou dans le cercle de San ; Fani et Kazangasso dans le cercle de Bla

3.4. Résultat 4 : : Les capacités de financement et de gestion financière des collectivités territoriales sont améliorées

Pour améliorer les ressources financières des CT, une série d'activités a été organisée à cet effet. Parmi ces activités, on peut retenir la formation des services financiers (impôts et perception), des élus et agents (secrétaire général et régisseurs) des collectivités territoriales et des organisations professionnelles (commerçants), en matière de gestion déléguée des équipements marchands des collectivités, étant donné que les équipements marchands constituent le socle des ressources internes pour certaines CT.
De même, 17 (10 en 2020 et 7 en 2021) communes ont été accompagnées au Recensement de leurs Matières Imposables. Dans un premier temps les acteurs communaux ont été formés avec l'appui des services financiers des impôts et de la perception des cinq cercles. Cette activité a concerné 125 agents recenseurs, 40 agents superviseurs et 50 membres du comité de pilotage soit 530 acteurs communaux, dont 64 femmes. Dans un second temps, les communes ont été dotées de 32.120 carnets de famille et de 830 cahiers de recensement et appuyées par deux experts-consultants pour la conduite de leurs recensements de la matière imposable.
L'opération a permis à la population des communes cibles de :

- ✓ Participer pleinement à l'effort d'actualisation de l'assiette fiscale ;
- ✓ Identifier et recenser les nouveaux contribuables ;
- ✓ Renforcer les capacités des collectivités territoriales ;
- ✓ Participer à la lutte contre l'évasion fiscale ;
- ✓ Améliorer les liens de collaboration entre les différents services impliqués dans la gestion de la fiscalité locale.
- ✓ Améliorer le taux de recouvrement des impôts et taxes.

Enfin sur le résultat 4,406 acteurs de 93 communes (maires, secrétaires généraux, régisseurs, Présidents de conseil de cercle, Préfets, receveurs municipaux) des 05 cercles d'intervention ont amélioré leurs capacités sur la nouvelle nomenclature budgétaire des collectivités dans le cadre d'une formation et sont désormais en mesure de mieux élaborer et exécuter les budgets des collectivités. De façon spécifique, les participants ont acquis des connaissances sur la nouvelle nomenclature budgétaire des collectivités territoriales ainsi que le régime financier spécifique des collectivités territoriales dans la perspective du budget programme.

3.5. Gestion / Suivi - Évaluation du projet

Suivant le mode d'exécution directe du projet par le PNUD, le projet était mis en œuvre dans un premier temps par le Conseiller Technique principal Gouvernance secondé d'un assistant pour les deux régions. Par la suite, le projet a été pris en main par un analyste du programme gouvernance du PNUD. A noter qu'il était prévu de recruter deux assistants respectivement pour la région de Sikasso et celle de Ségou. Les services techniques de l'État ont fortement contribué dans l'exécution notamment la Direction Générale des Collectivités Territoriales pour le renforcement des capacités des CT ainsi que les services techniques et financiers déconcentrés.
Durant l'exécution du projet, le Comité de Pilotage CoPil a tenu successivement cinq sessions respectivement en 2017, 2018, 2019, 2020 et 2021. Ce CoPil qui est mis en place pour les tous les projets mis en œuvre par le PNUD au Mali est composé de :

- ✓ Le Directeur Pays du Programme des Nations Unies pour le Développement ou son représentant
- ✓ Le Ministre en charge de la Décentralisation ;
- ✓ Le Ministre des Affaires Étrangères et de la Coopération internationale ou son représentant
- ✓ Le Ministre de la Promotion de la Femme de l'Enfant et de Famille ou son représentant
- ✓ Le Directeur Général des Collectivités Territoriales
- ✓ Le Gouverneur de la Région de Ségou ou son représentant,
- ✓ Le préfet du cercle de Yorosso
- ✓ Le Président du conseil de cercle de Yorosso
- ✓ Le Maire de la commune Urbaine de Ségou, Représentant des communes bénéficiaires de la Région de Ségou,
- ✓ Le représentant de la société civile de Ségou, `
- ✓ Le représentant de la société civile de Yorosso,
- ✓ Le représentant de la Direction Régionale du Plan, de la statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement et de la Population de Ségou,
- ✓ Le représentant du Service Local du Plan, de la Statistique, de l'Informatique, de l'Aménagement et de la Population de Yorosso,
- ✓ Le représentant de la coopération luxembourgeoise,
- ✓ Le représentant de Lux-développement.

4. RESULTATS DE L'EVALUATION

4.1. Grille d'évaluation du projet

Afin d'obtenir les informations sur les résultats de l'exécution du projet, la collecte de données a concerné la revue documentaire, les entretiens individuels. A l'aide d'une grille d'analyse documentaire, l'évaluateur a procédé à une large consultation des documents relatifs au projet, à sa conception, à sa mise en œuvre et aux résultats obtenus. Ces documents ont, pour la plupart, été obtenus auprès du PNUD et ainsi d'autres sources en ligne sur des thématiques connexes relatives aux domaines d'intervention du projet. En outre, l'évaluateur a réalisé des entretiens individuels avec les élus et les agents des collectivités territoriales, la coordination du projet au PNUD, les représentants de la société civile des zones d'intervention du projet, les autorités administratives, la Direction Générale des Collectivités Territoriale, les prestataires de services. Ainsi au total 18 interviews ont été conduites auprès des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet et des bénéficiaires. Le consultant a pu voir, en termes d'observation directe dans la région de Ségou les équipements fournis dans le cadre du renforcement des capacités logistiques des services techniques ainsi qu' à Bamako au niveau de la DGCT.

Pour les besoins de l'analyse, les résultats de l'évaluation sont comparés aux objectifs fixés dans le Cadre de résultats. Ces résultats ont été analysés à la lumière des réalités locales dans lesquelles le projet a été mis en œuvre. Dans cette évaluation, les six points de la grille d'évaluation sont utilisés pour évaluer les résultats, l'efficacité, l'efficience, le suivi évaluation et l'exécution du projet. Le niveau d'appréciation de l'exécution du projet va de « très satisfaisante », une situation où il n'y a pas de défauts significatifs à « très insatisfaisant » qui décrit une situation où de graves lacunes ont été notées. La durabilité du projet est évaluée et présentée sur une grille de quatre points, allant de probable à peu probable. Dans ce cas, le taux le plus élevé indique qu'il existe des risques négligeables pour la probabilité de poursuite des interventions après la fin du projet et que le taux le plus bas indique qu'il existe de sérieux risques que les résultats du projet ne soient pas prolongés au-delà de la durée de vie du projet. L'impact du projet est évalué sur une grille de trois points, de significatif à minimale. Les grilles de notation utilisées dans cette évaluation sont présentées dans les tableaux suivants :

Tableau 1: Grille d'évaluation de la Pertinence

Grille d'Évaluation de la Pertinence	
Note d'évaluation	**Grille d'évaluation**
2	Pertinent (P)
1	Pas pertinent (PP)

Tableau 2: Grille d'évaluation de l'Efficacité et de l'Efficience

Évaluation de l'efficacité et de l'efficience		
Note d'évaluation	**Grille d'évaluation**	**Description correspondante**
6	Très Satisfaisant (TS)	Le projet n'a eu aucune lacune dans la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience
5	Satisfaisant (S)	Il n'y a eu que des lacunes mineures
4	Moyennement Satisfaisant (MS)	Il y a eu des lacunes modérées
3	Moyennement Insatisfaisant (MI)	Le projet présente des lacunes importantes

2	Insatisfaisant (I)	Il y a eu des lacunes importantes dans la réalisation des objectifs du projet en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience
1	Très Insatisfaisant (TI)	Le projet a eu de graves lacunes

Tableau 3: Grille d'évaluation de la Durabilité

Grille d'évaluation de la Durabilité		
Note d'évaluation	**Grille d'évaluation**	**Description correspondante**
4	Probable (P)	Risque négligeable pour la durabilité
3	Moyennement Probable (MP)	Risque modéré
2	Moyennement improbable (MI)	Risque Significatif
1	Improbable (I)	Risque réel

Tableau 4: Grille d'évaluation de l'Impact

Grille d'Évaluation de l'Impact	
Note d'évaluation	**Grille d'évaluation**
3	Significatif (S)
2	Minimal (M)
1	Négligeable (N)

4.2. Analyse de la Conception et de la pertinence du projet

L'évaluation note que le projet est pertinent en relation avec les priorités nationales dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation et de l'amélioration de la gouvernance inclusive. Les interventions du projet riment avec le document cadre de politique Nationale de la décentralisation 2015-2024 dans ses objectifs généraux 2, 4 et 5,lesquels s'énoncent respectivement « Améliorer la qualité des services rendus par les collectivités territoriales » ; « Renforcer la gouvernance inclusive du territoire » ; « Améliorer le financement de la décentralisation ».

Le projet a été conçu sur la base d'un besoin exprimé par le gouvernement malien à travers le Ministère en charge de la décentralisation. En effet, le projet est un appui aux efforts du gouvernement du Mali qui veut approfondir la décentralisation notamment en mettant l'accent sur la régionalisation qui devrait permettre de donner une réponse plus efficace aux besoins croissants de la gouvernance locale pour les populations. Par la même, le projet était une réponse aux besoins de formation dans les collectivités territoriales, où à l'issue des élections communales de 2016 la majorité des élus étaient nouveaux donc dépourvus de connaissances sur les rôles et responsabilités des élus et le fonctionnement des CT.

Dans sa conformité avec les interventions des autres partenaires, le projet est également aligné aux objectifs de la programmation conjointe de l'Union européenne au Mali (2014-2018) qui vise à appuyer la refondation de l'État, la réconciliation nationale ainsi que l'instauration de la paix et de la sécurité au Mali. A cet égard, il est en phase avec l'objectif général de la composante « Décentralisation / Déconcentration et Réformes institutionnelles » de la programmation conjointe qui consiste en un soutien à la réforme de l'État dans le respect de

l'intégrité nationale et des diversités culturelles, la gouvernance, des services publics et des économies territoriales, à travers une décentralisation approfondie, via le renforcement des collectivités territoriales, notamment les régions.

Les interventions du projet favorisent également la démocratie locale rapprochant davantage l'administration du citoyen d'une part en prenant davantage en compte les besoins de la population dans les processus de planification et de programmation des investissements et d'autre part en améliorant la qualité des services rendus par les CT à la communauté. Pour ainsi dire que le projet répond aux besoins des communautés des zones d'intervention.

Aussi, la conception du projet a été faite suivant une approche inclusive et participative avec l'implication de l'ensemble des parties prenantes à la décentralisation et qui sont membres du comité de pilotage.

L'évaluation relève une bonne articulation entre les objectifs du projet, ses axes d'intervention ainsi que son cadre de résultats.

Par ailleurs, l'identification et l'évaluation préalable des besoins en vue d'orienter les activités du projet sont en adéquation et ont été d'une approche pertinente dans la gestion du projet. La prise en compte des interventions en cours des autres partenaires évoluant dans les domaines d'intervention du projet et du gouvernement malien a permis d'affiner la conception et de faire une gestion rationnelle des fonds mobilisés, notamment dans le domaine du renforcement des capacités.

L'évaluation note une prise en compte des questions liées au genre dans la conception du projet à travers la définition des actions favorisant l'implication des personnes vulnérables dans la gestion des affaires publiques.

Tableau 5 : Synthèse de l'évaluation de la conception et de la pertinence

Aspects satisfaisants	**Défis à relever**
Réponse du projet aux besoins du gouvernement malien et aux priorités d'intervention du partenaire technique et financier.	
Approche inclusive et participative dans l'identification des besoins prioritaires et la conception	
Bonne articulation entre les objectifs du projet et ses résultats.	
Accent mis sur les questions liées au genre dans la conception du projet.	

Notation : La conception du projet est jugée : Pertinente (P)

4.3. Analyse de Efficacité et de l'efficience

L'analyse de l'efficacité du projet a été faite sur la base des résultats atteints par type de résultat.

Résultat 1.-Les capacités institutionnelles de pilotage, de suivi et de coordination de la mise en œuvre de la politique de décentralisation sont renforcées

Sur la base des réalisations, le projet a permis de doter les services techniques déconcentrés en équipement informatique et des kits solaires par endroit compte tenu de l'absence de la connexion électrique. Le rôle dévolu aux services déconcentrés dans le cadre du pilotage, du suivi et de l'évaluation de la politique nationale de décentralisation requiert que ces structures puissent disposer de l'outil informatique et de pouvoir les utiliser. Ces équipements ainsi fournis ont réellement renforcé les capacités opérationnelles de ces services aussi bien en termes de mobilité pour la DGCT que technique pour les services déconcentrés afin de rendre de meilleurs services d'accompagnement et d'appui conseil aux CT.
De même, les élus et les agents des CT ainsi que les services techniques déconcentrés ont été formés dans l'utilisation de l'Outil Informatisé de Suivi Évaluation des collectivités (Base OISE). Cet outil est un instrument d'appréciation de l'évolution de la mise en œuvre de la politique de décentralisation. Au niveau de la préfecture de Ségou et de Yorosso, les administrateurs sont unanimes que cette formation a permis aux CT bénéficiaires d'améliorer considérablement la qualité des informations fournies. Pour preuve, lorsqu'ils font la comparaison entre les collectivités bénéficiaires et celles non bénéficiaires du projet dans la même préfecture sur la qualité des documents, il y a une nette différence.
Par contre les activités sur la redynamisation des Comités d'Orientation, de Suivi et de Coordination des Actions de Développement niveau région (CROCSAD), cercle (CCOCSAD) et local (CLOCSAD) n'ont pu être réalisées. En effet le projet prévoyait intervenir dans la prise en charge des sessions de rencontre de ces comités, ce qui en réalité n'était pas pertinent ni efficace dans la mesure où cela n'était durable que pour la durée du projet. Des réflexions auraient dû être menées sur comment rendre fonctionnels ces comités de façon durable avec les moyens existants pour le bénéfice du processus de décentralisation avec l'implication des structures qui les composent dans le développement des CT.
Enfin, la stratégie de communication n'a pu être élaborée ni mise en application. Cependant , à défaut d'élaborer cette stratégie et étant donné que plusieurs activités se sont réalisées regroupant les acteurs concernés par cette communication, le projet pouvait en profiter pour créer des échanges entre ces acteurs sur la mise en place des espaces d'échange , de concertation, ou de dialogue permettant aux communautés d'être imprégnées de l'actualité de leurs CT et des enjeux de la décentralisation d'une part et aux CT d'être plus transparentes sur la gestion des affaires publiques.

Le projet a permis le renforcement des capacités opérationnelles et techniques des services techniques déconcentrés et décentralisés de sorte à améliorer la qualité de leurs missions d'accompagnement et d'appui conseil auprès des Collectivités territoriales. Même si à travers d'autres activités le projet a créé des cadres d'échange entre les CT et les citoyens, le projet n'a pas été en mesure de réaliser les activités relatives à la mise en place d'une politique de communication et aux fonctionnements des Comités d'Orientation, de Suivi et de Coordination des Actions de Développement niveau région (CROCSAD), cercle (CCOCSAD) et local (CLOCSAD).

Résultat 2 : Les collectivités territoriales, les Organisations de la Société Civile et les citoyens participent conjointement à l'instauration de la bonne gouvernance à tous les niveaux territoriaux.

Le projet a fortement contribué au renforcement des capacités techniques des agents et des élus des CT à rendre de meilleurs services à leurs citoyens. En effet la majorité des élus dans les collectivités ciblées étaient nouveaux à l'issue des élections législatives de 2016 et avaient un besoin de formation pour remplir leurs fonctions. La formation sur les rôles et responsabilités des élus et des agents dans les CT leur a permis d'acquérir des connaissances. Effectivement selon certains secrétaires généraux, ils avaient énormément de difficulté de collaboration avec certains élus qui voyaient la fonction d'élu comme étant un moyen de s'enrichir plutôt que de se mettre au service de la population que sont leurs

électeurs. Selon ces agents, cette formation est venue au bon moment parce que le besoin était réel et pressant. Et le fait que la formation a regroupé les élus et les agents, cela a permis pour chacun de comprendre les rôles et responsabilités et les limites de sa fonction.
Sur le renforcement des capacités de la société civile à s'impliquer davantage dans la gouvernance locale, les représentants de la société civile à travers particulièrement les leaders communautaires, les organisations de jeunes et de femmes ont été renforcés sur diverses thématiques en lien avec la maîtrise du fonctionnement des CT d'une part, la gouvernance participative et inclusive d'autre part. En effet, à travers ces différents ateliers de formation qui ont regroupé les élus et les agents des CT et les représentants de la société civile, le projet a contribué à renforcer les liens de confiance entre les citoyens et leurs CT. L'un des faits marquants de ces activités a été le paiement des impôts sur place par certains préfets et sous-préfets et qui par la suite ont incité les agents des services techniques à faire de même et certains agents des services techniques ont suivi l'exemple. C'est comme pour attester que le projet a permis une prise de conscience des citoyens sur l'importance de leur responsabilité civique dans le fonctionnement correct des CT.
Enfin le projet a favorisé l'émergence des groupes vulnérables dans la gestion des affaires publiques de la cité. En effet, indépendamment de leur implication dans les autres activités du projet, des activités de renforcement des capacités ont été initiées à l'endroit des groupes de femmes et de jeunes de sorte qu'ils soient des leaders et les amener à s'impliquer dans la gouvernance de leurs CT. Lors d'une de ces formations, l'étude de cas a porté par exemple sur le parcours de Mme la maire de la commune de Pelegana, qui a exposé sa situation actuelle ainsi que les difficultés qu'elle a traversées pour être leader et suivi de témoignages de ses collaborateurs à différents niveaux.
De façon globale, les actions menées par le projet ont incité certains gestionnaires des affaires publiques dans les zones cibles à intégrer la prise en compte des besoins des organisations de la société civile dans la planification et la délivrance des services publics afin d'améliorer leur qualité. Les résultats suite aux différentes actions ont contribué sans nul doute à l'amélioration des conditions de vies des citoyens et à l'instauration ou le renforcement de climat de confiance entre les gestionnaires des affaires publiques et des citoyens.

Cependant, la contrainte est toujours la croissance continue des besoins d'information, de formation et d'accompagnement suite aux nouvelles demandes des communautés dans les zones d'intervention et les moyens limités du projet.

Résultat 3 Les capacités de fourniture des services sociaux de base et de maîtrise d'ouvrage des Collectivités Territoriales sont améliorées

De façon générale les collectivités sont toujours confrontées à des difficultés face à leurs responsabilités dans la conduite de la maîtrise d'ouvrage qui est la finalité de leurs processus de planification. Parmi ces difficultés, nous pouvons énumérer entre autres la faiblesse des ressources financières internes ou voire, la non-viabilité financière de certaines CT, l'absence d'une gestion participative et inclusive, la faible capacité des élus et du personnel administratif des CT. Cela suppose donc que dans une conjoncture de faiblesse de ressources financières une bonne planification, sur la base des priorités et des capacités de la CT, s'impose et cela à travers les PDSEC, suivra alors la bonne gestion de ces ressources limitées à travers une meilleure gestion budgétaire et une meilleure attribution des marchés de fournitures de biens et services. C'est pourquoi, la réalisation par le projet des sessions de formation sur l'élaboration des PDSEC, la gestion budgétaire et les procédures de passation de marché étaient plus que justifiées au regard des constats évoqués. En effet, sur la base des entretiens, les CT reconnaissent les retombées positives de ces sessions de formation dans leurs quotidiens administratifs au bénéfice des populations, parce qu'elles ont permis d'améliorer les capacités des élus et du personnel administratif dans la réalisation d'infrastructures de qualité et donc de fourniture de meilleurs services sociaux aux citoyens.

Une chose est de doter les CT de compétences afin de fournir les meilleurs services, cependant l'autre est d'améliorer leurs ressources financières à travers l'implication des communautés dans une activité majeure à savoir la formation sur les procédures de mobilisation des ressources internes et externes qui a regroupé les CT et la société civile. Cela a eu l'avantage de mettre les citoyens au-devant des responsabilités qui sont les leurs dans la mobilisation des ressources internes.

Résultat 4 : : Les capacités de financement et de gestion financière des collectivités territoriales sont améliorées

Les activités menées pour le résultat 4 avaient pour but de permettre aux collectivités territoriales d'améliorer leurs ressources afin de faire face aux défis de développement de leurs circonscriptions. En effet, le projet a permis aux CT d'une part de renforcer leurs capacités dans la gestion déléguée des équipements marchands qui vise à contribuer à la bonne gouvernance en matière de promotion du commerce intérieur voire l'amélioration de la fiscalité locale. L'activité qui a vu la participation d'un grand nombre de commerçants détaillants s'est penchée sur le paiement des impôts synthétiques de leur part. De même, les CT ont été accompagnés dans le Recensement de leurs Matières Imposables. A l'issue de cette activité, les CT concernées ont augmenté de façon substantielle à l'amélioration de leur base imposable. La commune de Pelegana affirme avoir amélioré le paiement des taxes à travers cette activité. En effet non seulement le recensement a permis d'actualiser la base pour le paiement des TDRL, mais aussi les groupes d'acteurs citoyens (composés de leaders communautaires et de représentants de différentes organisations de la société civile dans les chefs-lieux de commune et des villages) ont œuvré à la sensibilisation des communautés sur le paiement desdites taxes.

Appréciation du management du projet

Globalement, à la lecture des résultats l'on déduit que le projet a atteint ses objectifs dans le renforcement des capacités des élus et agents des CT, dans la sensibilisation des communautés et la fourniture de meilleurs services par les CT. En effet, la majeure partie des réalisations ont dépassé les prévisions. Cependant certaines activités n'ont pas été exécutées soit pour des raisons de non pertinence dans le contexte actuel de mise en œuvre ou par défaut de temps. En effet sur les **32** activités prévues, **5** n'ont pas été exécutées.

Pour la mise en œuvre du projet, le choix de la DGCT comme partenaire d'exécution a été très salutaire dans la mesure où elle est dans son rôle de renforcement des capacités des élus des CT et elle dispose d'outils adaptés pour cela. Aussi, le PNUD s'est inscrit, à travers cet appui, dans la réalisation du plan d'actions de la DGCT en l'endroit des nouvelles autorités. Par contre, si la DGCT est dans son rôle dans le renforcement des capacités continu des CT, le CFCT est lui en charge de la formation initiale des CT. Comme il a été rappelé, le démarrage du projet a coïncidé avec le renouvellement des autorités communales ce qui pouvait justifier l'implication du CFCT dans les activités de renforcement des capacités surtout que le comité de pilotage tenu en 2017 en avait fait une recommandation.

L'un des défis de ce projet a été la disponibilité de la DGCT au regard de la planification ambitieuse du projet. En effet, le projet a connu un taux d'exécution assez faible les 2 premières années parce que l'appui de la DGCT ne suivait pas le rythme de mise en œuvre du projet. Le PNUD a cependant fait le choix de constituer un roster de consultants individuels sur les thématiques du projet, permettant de compenser l'indisponibilité de la DGCT. Si cela a eu l'avantage d'accélérer le processus de mise en œuvre, il constituait également une limite sur les compétences de ces consultants au regard de la spécificité ou de la complexité de certaines thématiques, telle la nouvelle nomenclature budgétaire.

Il est vrai que dans la composition de l'équipe de coordination, il n'y a pas de responsable suivi & évaluation, cependant force est de reconnaître que le ProDoc prévoit clairement un dispositif de suivi évaluation assortie d'outils de suivi. Cela se justifiait d'autant plus que le cadre de résultats du projet contenait des indicateurs de perception d'opinion avec lesquels il fallait certainement conduire des enquêtes de sondage. Aussi, au niveau des activités de formation et de sensibilisation, l'évaluation n'a pas vu un dispositif d'évaluation ni au niveau du PNUD ni effectué par une tierce organisation permettant de réaliser des études de sondage sur les perceptions des communautés ou amélioration des pratiques des autorités communales.

Efficience du projet

L'évaluation a adressé la question de l'efficience en mettant en lien l'utilisation des ressources financières, humaines, matérielles et communicationnelles avec l'atteinte des résultats du projet.

Tableau 6 : Situation des ressources financières du projet (en $US)

	Budget prévisionnel du projet	**Ressources Mobilisées**	**Montant Dépensé**
Luxembourg	1 060 000	1 118 729	1 718 729
PNUD	1 000 000	600 000	
Total	**2 060 000**	**1 718 729**	**1 718 729**

A l'analyse du tableau, il apparaît que l'ensemble du budget total du projet n'a pas pu être mobilisé par le PNUD. Sur les 2 060 000 US Dollar, le PNUD a mobilisé 83% soit 1 718 729 USD qui correspond également au montant total des dépenses. Cela s'explique par le fait que les 2 premières années, le projet avait un taux de dépense assez faible comparativement au taux de mobilisation des ressources en raison de l'indisponibilité de la DGCT pour les sessions de renforcement des capacités.

L'évaluation note, toutefois, le taux de mobilisation des ressources moyennement satisfaisant, au regard des besoins de formation au niveau des collectivités et de la faiblesse des ressources du projet. En d'autres termes vu les besoins de formation énormes au niveau des CT face aux ressources limitées du projet, des stratégies devraient être mises en œuvre pour mobiliser l'ensemble de ces fonds.

La stratégie du PNUD dans le partenariat avec la DGCT, c'est à dire la mise à contribution des services techniques et financiers de l'État dans la mise en œuvredu projet dans un premier temps plutôt que de contracter avec les consultants externes s'est révélée également économique en termes de coûts et contribue à l'appropriation des actions du projet par la partie nationale.
Le développement du partenariat à travers la synergie et la complémentarité dans l'exécution du projet a été de nature à réduire les coûts de fonctionnement des frais de gestion.

Tableau 7 : Synthèse de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience

Aspects satisfaisants	**Limites**

Bonne qualité de réalisation des sessions de formation	Limite des consultants indépendants sur certaines thématiques spécifiques
Émergence de cadre de dialogue et d'échange entre les CT et leurs administrés à travers leur regroupement autour des activités du projet	Non implication du CFCT dans le processus de renforcement des capacités des CT.
Amélioration du climat social et de confiance entre les autorités communales et les communautés	Faiblesse du dispositif de suivi évaluation afin de capturer les résultats soft du projet
Amélioration des ressources internes des CT ciblées à travers les interventions du projet	Capacité de mobilisation des ressources totales du projet moyennement satisfaisante
Meilleure stratégie dans la constitution de roster de consultants indépendants et parfois de proximité pour les sessions de formation	
Implication des services techniques de l'État dans tous les processus de renforcement des capacités selon leurs compétences pour l'exécution du projet.	
Approche efficiente dans l'exécution du projet à travers l'utilisation des services techniques de l'État.	
Développement d'une bonne approche de partenariat dans l'exécution du projet	

Notation : L'efficacité et l'efficience du projet sont jugées : Satisfaisantes.

4.4. Analyse de la Durabilité et de l'Impact du projet

Durabilité des acquis du projet

La participation communautaire et l'implication des services décentralisés et déconcentrés au niveau national et local ont été des conditions d'appropriation des méthodes ainsi que des acquis du projet par la partie nationale. En termes d'acquis, le renforcement des capacités techniques et financières des acteurs (collectivités territoriales, administration déconcentrée et société civile) et leur appropriation des politiques publiques locales, de bonnes pratiques en matière de gestion, d'approche inclusive et de contrôle est de nature à favoriser leur autonomisation progressive et de poursuivre les actions de renforcement des capacités avec leurs propres ressources.
Malgré ces pistes de poursuite des actions du projet, au regard des besoins de formation et de recyclage des CT, la question majeure reste la disponibilité de ressources propres suffisantes pour leurs réalisations.
Aussi, les équipements et matériel roulant fournis par le projet aux services de l'État aussi bien au niveau national que local sont toujours en cours d'utilisation à travers l'observation directe de l'évaluateur. Cela dénote non seulement de leur utilité et de l'engagement des utilisateurs pour leur fonctionnalité à travers leur entretien.

Tableau 8: Synthèse de l'évaluation de la durabilité

Aspects satisfaisants	**Limites**
Utilisation en cours des équipements et matériel roulant fournis	Faiblesse des ressources propres des CT pour la poursuite des actions de renforcement des capacités.

Implication des services techniques et des communautés dans les actions du projet et cela en fonction respectivement de leurs compétences et de leurs responsabilités dans la société	

Notation : La durabilité des acquis du projet est jugée : Moyennement probable

Impact du projet

La stratégie du Programme repose sur la théorie de changement suivante:

• *Au niveau institutionnel* : Si les réformes institutionnelles pour l'approfondissement de la décentralisation prennent en compte la participation inclusive des citoyens, la prévention des conflits et qu'elles sont prises en charge par les élus dont les capacités sont renforcées et qui rendent compte de leur gestion alors la confiance des populations dans les institutions locales sera rétablie et l'autorité *de l'état restaurée.*
• *Au niveau des collectivités territoriales ciblées*, si leurs capacités opérationnelles et les services sociaux et publics de base sont rétablis, les capacités de gestion et de financement du développement économique local sont renforcées et sont plus inclusives, alors l'autorité et la redevabilité de l'État s'en trouveront restaurées.

Au niveau institutionnel, il est vrai que la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation répond à un certain nombre de réformes qu'il faille administrer auprès des acteurs que sont les élus et le personnel administratif des CT, les services techniques déconcentrés et décentralisés et les communautés. Les interventions du projet sont focalisées effectivement sur la dissémination de ces différentes réformes et nouvelles pratiques à travers les sessions de formation. Le projet a effectivement réalisé des formations sur la prévention et la gestion des conflits auprès des élus, des leaders communautaires et des représentants de la société civile. Cependant, si les différents participants ont bien apprécié la thématique au regard du contexte sociopolitique et sécuritaire du Mali, sa prise en compte par les élus notamment dans les PDSEC n'a pas encore suivi. Par ailleurs, en termes de cohésion sociale, le projet a permis d'instaurer à travers les séances de restitution publique de comptes administratifs et ses activités, des cadres de dialogue et d'échange entre les gouvernants et les administrés, ce qui est de nature à réduire le fossé entre ces différents acteurs et favoriser l'émergence de CT favorables à une gouvernance participative et inclusive des défis auxquels ils font face et donc un climat apaisé de vivre ensemble.

Au niveau des collectivités territoriales, les capacités opérationnelles des services techniques de l'État en charge d'appui conseil et les capacités techniques des élus et agents des CT ont été renforcées. Cependant force est de reconnaître que la fourniture de services sociaux ne dépend pas que de capacités, la disponibilité de ressources financières y joue un très grand rôle et les CT en sont dépourvus. Oui le renforcement des capacités des acteurs, mais il était très ambitieux pour le projet d'aspirer à rétablir les services sociaux de base malgré l'amélioration des ressources internes de certaines CT.

Tableau 9: Synthèse de l'évaluation de l'impact

Aspects satisfaisants	**Limites**
Restauration d'un climat de confiance entre les gestionnaires des affaires publiques et les administrés au bénéfice d'un climat de vivre ensemble apaisé	Forte ambition du projet sur l'hypothèse de la théorie du changement quant à favoriser au rétablissement des services sociaux de base.

Renforcement des capacités opérationnelles des services techniques et des capacités techniques des élus et du personnel administratif des CT	
Renforcement des capacités de la société civile et amélioration de leur participation dans la gouvernance de leurs CT.	

L'impact du projet est jugé : Significatif

4.5. Questions transversales

Genre

Au niveau de la conception du projet, le constat de la faiblesse de représentativité des femmes dans les responsabilités dans l'administration publique a été clairement posé. Dans la mise en œuvre lors des différentes sessions de formation et ateliers, le projet privilégié parmi les représentants de la société civile le choix des femmes et des jeunes à travers respectivement la CAFO et les conseils des jeunes CRJ et CLJ. Aussi parmi les collectivités impliquées, 2 étaient dirigées par des femmes que sont la mairie de Pelegana et la mairie de Yangasso dont les maires ont été mises à contribution pour la promotion du leadership féminin.

Tableau 10: Synthèse de l'évaluation des questions transversales

Aspects satisfaisants	**Limites**
Prise en compte des questions liées au genre	

5. Analyse des partenariats

En termes de partenariat, le projet a été mis en œuvre avec l'implication de Lux Development qui intervenait dans la même zone. Ainsi, le chef de ce projet a régulièrement participé aux du projet notamment les ateliers annuels de planification des activités. Cette démarche a permis d'éviter des duplications et de rationaliser les interventions des deux projets sur le terrain. Par ailleurs, la situation de mise en œuvre du projet a régulièrement été partagée avec les PTF qui interviennent dans le secteur de la décentralisation et du développement institutionnel dans le cadre des sessions du Groupe thématique des PTFs relatif au secteur.

Comme perceptive, le CPD 2020-2024 du PNUD prévoit un résultat relatif à l'accès des populations les plus défavorisés à des services publics de qualité fournis par des institutions, des structures publiques et des autorités décentralisées locales performantes et responsables soutenues par un indicateur ciblant le pourcentage d'autorités décentralisées bénéficiant d'un soutien et qui organisent des séances de redevabilité. Cet engagement constitue une réelle fenêtre d'opportunité pour le bureau de consolider non seulement les acquis du projet, mais aussi pour une mise en échelle. A cet effet, les gains réalisés dans l'amélioration des ressources des communes à travers la révision des matières imposables ou la promotion de la redevabilité à travers les journées de restitution publique constituent des priorités de la politique nationale de décentralisation du pays et un avantage comparatif pour le PNUD Mali à mettre en échelle.

6. CONCLUSION

6.1. Leçons apprises

A la suite de la mission d'évaluation, l'on peut retenir les points suivants comme condition du succès.

- Approche inclusive et participative dans la conception du projet par l'intégration des parties prenantes et des bénéficiaires directes dans l'identification et la hiérarchisation des besoins de formation ;
- Une stratégie pragmatique pour relever le défi sécuritaire malgré une situation sécuritaire volatile risquant de compromettre l'atteinte des résultats espérés. Le choix, même si coûteux, de regrouper les participants des formations en un lieu sécurisé pour réaliser les formations ;
- Une approche intelligente de mise en œuvre du projet : le PRODOC avait été clair sur la responsabilité de la DGCT comme partenaire d'exécution du projet au regard de son mandat, compte tenu de son agenda assez chargé et de la fréquence de son indisponibilité pour animer les activités du projet, le management a eu l'intelligence de constituer un roster de consultants individuels sur les thématiques de renforcement de capacités qui a eu le résultat d'accélérer la mise en œuvre du projet ;
- Un système de mesure du cadre de résultat insuffisant sur certains aspects du projet.

6.2. Perspectives

Le projet Décentralisation et gouvernance inclusive est un Projet fédérateur et novateur. Les apports du projet sont immenses en matière de restauration de l'autorité de l'État à travers l'amélioration des relations de confiance entre les autorités et les administrés. En termes de perspective, l'évaluation suggère le lancement d'une seconde phase du projet.

Cette seconde phase aura l'avantage d'atteindre plusieurs cibles eu égard aux énormes besoins encore exprimés pour la généralisation de l'action du projet. Une telle approche pourrait se focaliser sur les autres communes non encore touchées. Cette démarche pourrait avoir un effet d'entrainement positif sur la provision des autres services publics au profit des populations rurales.

Rappelons que, dans le Nord Mali, près de 65% des jeunes ont moins de 25 ans et que la majorité (70%) des habitants de cette partie du pays vit dans le monde rural. Si ce scénario est souhaitable, il se heurte largement au défi sécuritaire, toute chose qui risque de compromettre sa pertinence. Toutefois, le projet a développé des stratégies permettant de toucher les bénéficiaires des zones affectées par la question sécuritaire. De même cette situation signifierait que le processus politique se consolide dans le sens de l'apaisement et que la confiance des communautés en leurs autorités soit pleinement établie à travers la fourniture de meilleurs services.

6.3. Recommandations

A l'État Malien

- ✓ Poursuivre la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation, notamment à travers l'effectivité des transferts de compétences et de ressources de sorte à responsabiliser les autorités communales et leurs communautés de leur propre développement ;

A la Direction du PNUD et à la coordination du projet

- ✓ Procéder à une analyse de risque plus exhaustive afin d'élaborer une cartographie des risques plus complète et plus dynamique.
- ✓ Mettre en place un système complet de suivi-évaluation afin de capter la performance globale du projet sur l'ensemble des produits.
- ✓ Être plus rigoureux lors de la constitution de Roster de consultants,
- ✓ Établir dans l'ordre du jour des rencontres du Copil un suivi des recommandations des réunions précédentes en vue de s'assurer de la mise en œuvre des diligences.
- ✓ Établir un cadre formel de concertation avec tous les partenaires intervenant sur les mêmes thématiques et dans les mêmes zones. Cela aura non seulement pour effet d'affiner les interventions et consolider les synergies d'actions, mais aussi de renseigner la performance des activités dévolues aux partenaires dans une zone bien déterminée.
- ✓ Poursuivre la formation des élus et des agents des CT, des agents de l'Etat tout en s'assurant d'intégrer un système de formation des formateurs ou de restitution sur les lieux de services pour en assurer la durabilité.
- ✓ Étendre l'intervention à d'autres communes des régions touchées et à régions du pays comme le centre ou le nord.

Aux PTFs

- ✓ Encourager le gouvernement à continuer le soutien à la politique de décentralisation au Mali
- ✓ Poursuivre le financement du projet.

ANNEXES

<u>Annexe 1</u> : Liste des personnes rencontrées

Organisations	Nombre de personnes interviewées
PNUD	2
Ministère en charge de la décentralisation	3
Préfet de Ségou	1
Maire de Ségou	1
SG – Mairie de Ségou	1
Maire de Pelegana	1
SG – Mairie Pelegana	1
2nd Vice-président CR de Ségou	1
Consultant Formateur/Ségou	1
Préfet de Yorosso	1
Maire de Yorosso	1
CAFO Communale de Diéli	2
CAFO Communale de Markala	
CCJ de Bla	2
CCJ de Benena	
Total	**18**

Annexe 2 : Critères d'évaluation

Aspect à évaluer / Éléments à considérer	Principales questions d'évaluation	Méthodes et outils de collecte de données	Indicateurs de mesure de l'aspect évalué
Pertinence			
– Conformité avec les priorités nationales (Gouvernement, population) – Identification et formulation du projet – Choix adéquat des acteurs, des partenaires, des zones d'intervention et des cibles – Conformité avec les priorités des partenaires techniques et financiers du projet – Adéquation de la théorie du changement du projet avec les priorités et les réalisations – Validité des objectifs au regard de l'évolution contextuelle (politique, économique, social, institutionnel) – Prise en compte des droits de l'homme, du genre et plus généralement des zones desservies et des populations vulnérables	– Le projet a-t-il été conforme aux priorités nationales et aux priorités des partenaires (PNUD, Coopération Luxembourgeoise) dans sa conception et dans sa mise en œuvre ? – Le projet a-t-il répondu aux attentes des populations et des structures bénéficiaires ? – La théorie du changement recherchée est-elle compatible avec la conception du projet et les actions mises en œuvre ? – Comment le genre et les droits de l'homme ont été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet ? – Le choix des cibles a-t-il été approprié par rapport aux zones desservies et des populations vulnérables	– Revue documentaire à l'aide des grilles de collecte de données – Entretiens avec les parties prenantes à l'aide des guides d'entretien	– Niveau de conformité du projet aux priorités nationales – Niveau de conformité du projet aux priorités des partenaires – Capacité du projet à répondre aux attentes des structures et populations bénéficiaires – Prise en compte de la théorie du changement – Niveau de prise en compte des droits de l'homme et du genre – Niveau d'adéquation du ciblage des zones et des populations

Aspect à évaluer / Éléments à considérer	Principales questions d'évaluation	Méthodes et outils de collecte de données	Indicateurs de mesure de l'aspect évalué
Efficacité			
– Réalisation des activités effective du projet par rapport aux prévisions – Résultats produits par le projet et progrès vers les résultats escomptés – Effets attendus par le projet en référence au cadre logique : lien entre les résultats obtenus et le rétablissement des Institutions – Contribution au renforcement des capacités nationales – Prise en compte des droits de l'homme, du genre et plus généralement des zones desservies et des populations vulnérables – Facteurs qui ont avantagé et/ou perturbé le déroulement du projet : Contraintes et obstacles	– Les effets ou produits sont-ils atteints ? – Quels progrès ont été réalisés en matière de produits ? – La volonté de prise en compte du genre et des droits de l'homme a-t-elle atteint les objectifs visés ? – Quels facteurs ont contribué à atteindre ou ne pas atteindre les effets escomptés ? – Quels facteurs ont contribué à l'efficacité et à l'inefficacité ?	– Revue documentaire à l'aide des grilles de collecte de données – Entretiens avec les parties prenantes à l'aide des guides d'entretien – Observation directe	▪ Taux de réalisation des activités planifiées ▪ Taux d'atteinte des objectifs – Nombre et % de personnes formées – ayant passé avec succès les évaluations finales de formation – Nombre d'infrastructures construites et fonctionnelles – Nombre d'infrastructures équipées – Nombre et % de femmes chez les bénéficiaires Effets : ▪ Niveau d'applications des compétences acquises dans les activités professionnelles ▪ Niveau d'amélioration des services rendus aux populations.
Efficience			

Aspect à évaluer / Éléments à considérer	Principales questions d'évaluation	Méthodes et outils de collecte de données	Indicateurs de mesure de l'aspect évalué
– Disponibilité et utilisation adéquate des ressources – Performance de l'équipe de gestion – Performance des partenaires de mise en œuvre (État, PTF, prestataires, etc.) – Adéquation entre les résultats atteints et l'utilisation des ressources techniques, humaines, financières et communicationnelles	– Quelles sont les ressources (technique, matériel, financières, communicationnelle) mises à la disposition du projet ? – Comment ont été utilisées les ressources pour l'atteinte des objectifs : meilleur usage pour l'atteinte des résultats ? – Comment apprécie-t-on l'affectation des ressources directement au profit des populations et des structures bénéficiaires ? – Quelles sont les forces et les faiblesses dans la disponibilité et l'utilisation des ressources du projet ? – Quels facteurs ont contribué à atteindre ou ne pas atteindre les l'efficience escomptée ?	– Revue documentaire à l'aide des grilles de collecte de données – Entretiens avec les parties prenantes à l'aide des guides d'entretien – Observation directe	▪ Taux d'exécution budgétaire ▪ Efficience : Analyse croisée entre la réalisation des activités, l'atteinte des objectifs et l'exécution budgétaire ▪ % des coûts directs et des coûts indirects ? ▪ Disponibilité et mise en œuvre d'un plan de gestion et de maintenance du matériel et des équipements
Impact et durabilité			

Aspect à évaluer / Éléments à considérer	Principales questions d'évaluation	Méthodes et outils de collecte de données	Indicateurs de mesure de l'aspect évalué
– Engagement des parties prenantes dans le projet – État d'appropriation et de mise en œuvre des outils et mécanismes mis en œuvre par le projet au niveau central et local – Implication et appropriation nationale du cycle de gestion et des acquis du projet pour une durabilité des interventions – Stratégies de synergies et de mobilisations de partenariats et de ressources développées par le projet pour assurer sa pérennité – Capacités contributives de chaque partenaire et qualité des relations partenariales – Pérennité de la prise en compte des droits de l'homme, du genre et plus généralement des zones desservies et des populations vulnérables	– Dans quelle mesure et dans quels domaines les interventions de chaque acteur (Etat, PNUD, UNDAF, MINUSMA, Bénéficiaires) ont le plus contribué aux produits ? – La stratégie de partenariat a-t-elle été appropriée et efficace ? – Comment les structures nationales se sont-elles approprié les acquis du projet ? – Quelles sont les conditions de réplication de ce projet : pertinence compte tenu du contexte politique actuel ; – Quels facteurs ont contribué à atteindre ou ne pas atteindre les la pérennisation des acquis du projet ?	– Revue documentaire à l'aide des grilles de collecte de données – Entretiens avec les parties prenantes à l'aide des guides d'entretien	– Niveau de contribution de chaque acteur – Taux de réalisation des obligations de chaque partie – Disponibilité d'une liste de conditions à respecter pour la réplication et le passage à échelle du projet.