



PROGRAMME SIGIDA KURA
CERCLE DE KOUTIALA - REGION DE SIKASSO



16/07/2013

RAPPORT DE BACKSTOPPING TECHNIQUE
Renforcement des capacités du dispositif de mise en œuvre du Programme



16/07/2013



23/07/2013

Version finale

Equipe de Consultants Backstoppeurs :

- ☞ Mme Fatoumata COULIBALY,
- ☞ M. Fousseyni N'DIAYE.

Juillet 2013

TABLE DES MATIERES

RESUME	4
I. INTRODUCTION	5
I.1 Aperçu historique du Programme Sigida Kura	5
I.2 Analyse du contexte actuel	5
II. METHODOLOGIE UTILISEE POUR LE BACKSTOPPING	6
III. ANALYSE DES CONSTATS	8
III.1 Constats relevés par le programme	8
III.2 Constats relevés au cours de la mission de backstopping	10
IV. ANALYSE DES GOULOTS D'ETRANGLEMENT	11
V. ACTIONS D'AMELIORATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE L'EQUIPE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME	15
V.1 Missions et rôles des acteurs dans les procédures et processus d'acquisition	15
V.2 Mécanismes stratégies de renforcement du dispositif opérationnel et des acteurs du programme	21
V.3 Plan de mise en œuvre des actions de renforcement	22
VI. RECOMMANDATIONS DE LA MISSION	23
VII. CONCLUSIONS	23
VIII. ANNEXES :	24
- Annexe 01 : Plan d'actions de mise en œuvre des actions de renforcement des capacités avec un engagement signé de Miniankala Kafo et de Kené Conseils pour la mise en œuvre du plan dans les délais impartis ;	
- Annexe 02 : Schéma de stratégie opérationnelle du programme Sigida Kura ;	
- Annexe 03 : Outils	
- Annexe 04 : Survol gestion de projet;	
- Annexe 05 : Liste des participants ;	
- Annexe 06 : termes de référence de la Mission de Backstopping ;	
- Annexe 07 : Photos de la Mission ;	

LISTE DES ACRONYMES

A/C	Appui conseil
AOPP	Association des organisations paysannes professionnelles
APS	Avant-Projet Sommaire
APD	Avant-Projet Détaillé
CR	Conseil régional
AVAL	Aménagement et valorisation Pacifique des Espaces et du Foncier Agricole
BE	Bureau d'Etudes
BNDA	Banque nationale pour le développement agricole
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CERA	Comité exécutif régional de l'agriculture
CL	Convention locale
CNOP	Coordination nationale des organisations paysannes
CLCOP	Comité Local de Concertation des Organisations Paysannes
CLOCSAD	Comité Local d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement
CSCR	Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté
CT	Collectivité territoriale
DAO	Dossier d'Appels d'Offres
DCR	Dossier de Consultation Restreinte
DDC	Direction du développement et de la coopération
DLCA	Délégation Locale de la Chambre d'Agriculture
DRA	Direction régionale de l'agriculture
DREL	Développement Rural Economie Locale
EAF	Exploitation agricole familiale
EAR	Entreprise associative rurale
GR	Génie Rural
GRN	Gestion des ressources naturelles
IC	Intercooperation
KC	Kené Conseils
LOA	Loi d'orientation agricole
MK	Miniankala Kafo
OSC	Organisation de la société civile
OSP	Organisation socio professionnelle
PANA	Plan d'action national d'adaptation (au changement climatique)
PDESC	Programme de développement économique social et culturel
PGE	Plan de Gestion Environnementale
PMA	Plate-Forme Multi Acteurs
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
PNPBBF	Projet national petits barrages et bas-fonds
PRIS	Plan de Réinstallation Involontaire
PS	Prestataire de services
PTF	Partenaire technique et financier
SECOM	Services communs
SK	Sigida Kura
SLGR	Service Local du Génie Rural
SP-CSA	Secrétariat permanent du conseil supérieur de l'agriculture
STDE	Service Technique Déconcentré de l'Etat
StraCoMa	Stratégie de coopération (suisse) au Mali

Résumé :

Il y a près d'une décennie que la DDC appuie les 36 collectivités du Cercle de Koutiala. Suite à l'évaluation du PDSU 2, le pilotage de la troisième phase a été confié à l'inter collectivité Miniankala Kafo. Cette troisième phase du PDSU dénommé Sigida Kura 3 est une expérience originale permettant aux 36 collectivités du cercle de bénéficier des appuis techniques et financiers à travers l'inter collectivité Miniankala Kafo.

En effet, en 2011, le Conseil Fédéral Suisse, représenté par le Département fédéral des affaires étrangères, agissant par la Direction du Développement et de la Coopération a signé un accord de projet avec le Gouvernement de la République du Mali pour la mise en œuvre du programme de Développement Social Urbain de Koutiala (PDSU) pour une durée allant du 01.08.2011 au 31.07.2015.

Le programme PDSU vise deux objectifs essentiels, à savoir :

- les collectivités du cercle de Koutiala et leurs formes de regroupement réalisent et entretiennent les infrastructures économiques de base, de façon équitable.
- les exploitations agricoles et leurs formes de regroupement et les gestionnaires privés mettent en valeur et gèrent les infrastructures économiques de base structurant l'économie locale, de façon équitable.

Depuis près de dix (18) mois d'exécution, la DDC a constaté des faiblesses dans la mise en œuvre du Programme Sigida Kura. Compte tenu de l'importance dudit programme dans la relance de l'économie locale et tenant compte de l'accord de partenariat qui la lie au Gouvernement du Mali et pour assurer le bon déroulement de Sigida Kura, la DDC, en plus de sa stratégie de monitoring, de suivi et d'appui technique, a jugé nécessaire de commanditer une mission de backstopping technique qui est une mission de diagnostic ou de précision desdites faiblesses avec un apport en renforcement des capacités des acteurs concernés.

Ladite mission s'est déroulée de façon participative du 09 au 31 juillet 2013 et elle a permis d'élaborer de façon consensuelle un plan de renforcement des capacités des acteurs opérationnels du Programme Sigida Kura. Elle a également permis de transmettre des outils auxdits acteurs tout en proposant des stratégies opérationnelles de mise en œuvre dudit programme.

Comme points positifs du programme Sigida Kura, il est important de citer :

- le portage et l'animation du programme par l'inter collectivité Miniankala Kafo ;
- la réalisation de six (06) ouvrages en 2012 et d'un projet économique pour les femmes ;
- l'existence d'un mandataire (Kené Conseils) pour appuyer les 36 collectivités du cercle de Koutiala et leur inter collectivité Miniankala Kafo, les exploitations agricoles et leurs formes de regroupement et les gestionnaires privés à atteindre les résultats attendus du programme ;
- la dynamisation récente du Comité Local d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement (CLOCSAD) ; l'élaboration de certains outils pour les études et le démarrage des projets ; la facilitation de la retenue à la source des 3% de TDRL pour le fonctionnement de Miniankala Kafo.

Malgré ces points positifs, les acteurs clés du programme Sigida Kura (Miniankala Kafo et Kené Conseils) ont reconnu eux-mêmes des insuffisances qui ont retardé le bon déroulement du programme.

Il faut reconnaître que l'expérience du pilotage du programme par l'inter collectivité Miniankala Kafo est une expérience nouvelle qui mérite d'être renforcée à travers des stratégies et mécanismes du plan de mise en œuvre des actions de renforcement afin d'améliorer le dispositif opérationnel et permettre à moyen terme une capitalisation des leçons et expériences, une diffusion au niveau régional et national.

1. INTRODUCTION

I.1 Aperçu historique du Programme Sigida Kura

Depuis 2004, la DDC appuie les 36 collectivités du cercle du Koutiala dans une dynamique de relance économique locale appelée communément Sigida Kura. La démarche s'inspire de la méthodologie ECOLOC¹ et a permis la définition d'une stratégie à long terme de développement du cercle (horizon 2021) et l'élaboration d'un programme quinquennal d'action sur 5 ans.

Dans une démarche itérative entre expertises et actions de changement, la DDC avec ses partenaires locaux a enregistré plusieurs acquis sur le terrain : réalisation d'ouvrages d'assainissement, de pistes rurales, d'équipements marchands et de projets privés. Les collectivités territoriales considérées comme locomotive de la relance économique ont bénéficié d'appui à la mobilisation de ressources locales, à la structuration de la gouvernance locale autour des quartiers et des villages et une inter collectivité dénommée Miniankala Kafo s'est positionnée comme le porteur politique de la réalisation du projet Koutiala 2021.

Tenant compte de ces évolutions, la DDC a décidé d'adapter son dispositif d'appui dans le cadre de la phase 3 du programme Sigida Kura Koutiala (2011-2015). Ainsi, elle poursuit son appui au programme de relance économique locale des 37 collectivités à travers une contribution sous forme d'appui budgétaire sectoriel décentralisé et contracte un mandataire chargé d'apporter des appuis techniques aux acteurs opérationnels du Programme et suivre l'avancée vers les résultats ciblés. Cette orientation est conforme aux mutations du programme Mali de la DDC depuis 2009 concernant ses flux financier et technique.

En effet, la DDC a fait le choix stratégique de confier à l'inter collectivité dénommée « Miniankala Kafo », regroupant les 36 CT du cercle de Koutiala, le leadership du pilotage, de l'animation de la planification et de la réalisation des investissements publics appelés à modifier les bases économiques du développement du cercle.

Pour assumer ce choix, la DDC a mis en place un dispositif comprenant :

- (i) l'inter collectivité Miniankala Kafo, chargée de l'animation et de la maîtrise d'ouvrage du Développement économique local et assurant le leadership du développement local et l'interface avec les autres collectivités territoriales et acteurs du cercle,
- (ii) un mandataire, Kené Conseils, chargé d'accompagner, de conseiller et de renforcer les capacités de Miniankala Kafo et des acteurs locaux et suivre l'avancée vers les résultats ciblés du programme.

L'objectif global du programme est de contribuer à la sécurité alimentaire et à la création d'emplois dans l'Agriculture à Koutiala. Pour mieux comprendre l'évolution du programme Sigida Kura, il est également nécessaire de l'appréhender dans le contexte actuel de son environnement.

I.2 Analyse du contexte actuel

Depuis 2004, la DDC appuie les 36 collectivités du cercle du Koutiala dans une dynamique de relance économique locale appelée Sigida Kura. La mise en œuvre du présent programme Sigida Kura fait suite à deux phases successives du Programme de Développement Social Urbain qui ont permis de procéder au diagnostic économique et social, de réaliser quelques investissements et de mettre en place un programme quinquennal des projets prioritaires pour le développement économique local (PPDEL).

L'objectif global du programme est de contribuer à la sécurité alimentaire et à la création d'emplois dans l'Agriculture à Koutiala. Les objectifs spécifiques sont de réaliser et de rentabiliser de façon inclusive les infrastructures économiques de base structurant l'économie locale, de renforcer les

¹ ECOLOC ou relance de l'économie locale est une démarche méthodologique d'appui au développement des collectivités territoriales initiée par l'OCDE/Club du Sahel et le Programme de Développement Municipal basé à Cotonou.

capacités organisationnelles et génératrices de revenus des exploitations agricoles, des gestionnaires privés, des femmes et des jeunes.

La mise en œuvre du programme a démarré en novembre 2011. De cette période à maintenant, le programme a pu (i) réaliser un certain nombre d'investissements, (ii) appuyer les communes membres dans la planification et la maîtrise d'ouvrage, (iii) accompagner les bénéficiaires et partenaires dans l'exploitation et la gestion des infrastructures réalisées, (iv) mettre en place un système de financement des projets des femmes et des jeunes, etc.

Le contexte actuel du programme est encore marqué par la situation contextuelle d'un Mali en fin de transition politique et en préparation de l'élection présidentielle. L'un des effets de la crise a été l'arrêt de l'Appui Budgétaire Sectoriel Décentralisé (ABSD) qui a conduit au financement direct du programme à travers la perception de Koutiala. Ainsi, l'arrêt de l'ABSD n'a pas perturbé le bon déroulement du programme Sigida Kura. La situation de crise que le Mali a connue depuis mars 2012 est en train de s'extirper et l'espoir pour la paix et la sécurité devient de jour en jour une réalité.

Après une année et demie d'activités, suite à des missions de supervision de la DDC, des constats de faiblesses ont été décelés. Face à ces constats de faiblesses qui impactent sur la mise en œuvre du Programme, notamment :

- (i) le retard accusé dans l'auto-évaluation de l'intercollectivité, l'inexistence du rapport d'auto-évaluation du mandataire, les insuffisances de méthodes, d'outils de mise en œuvre garantissant une exécution et une valorisation maximale des investissements et
- (ii) les retards accusés dans les réalisations et l'atteinte des résultats, s'expliquant entre autres, par la non maîtrise de phasage (étapes de mise en œuvre des investissements physiques).

Il s'est avéré nécessaire de conduire la présente mission de backstopping technique afin de renforcer les capacités d'intervention de la structure opérationnelle (Miniankala Kafo et le Mandataire) du Programme et de la DDC. Cette mission devra utiliser en cas de disponibilité, les résultats de l'autoévaluation réalisée en mars 2013 par Miniankala Kafo et Kené Conseils.

II. Méthodologie utilisée par la mission

Dans le cadre de la mission du backstopping technique du Programme Sigida Kura 3, la méthodologie utilisée par les Consultants a été largement participative et a concerné l'ensemble de la zone d'intervention et des acteurs impliqués dans le programme. Elle s'est déroulée en cinq (05) étapes qui sont les suivantes :

1. La mission à Bamako :

- réunions d'introduction, d'information et de précision sur la mission avec la Direction de la Coopération Suisse au Mali DDC ;
- remise de la documentation et exploitation des documents reçus au bureau de la DDC.

2. La mission à Koutiala :

- réunion de cadrage de la mission, échantillonnage et finalisation du planning de la mission sur le terrain avec l'inter collectivité (Miniankala Kafo) et le Mandataire (Kené Conseils) ;
- Entretiens groupés et individuels avec Miniankala Kafo et Kené Conseils ;
- Entretiens avec les acteurs clés du programme Sigida Kura sur le terrain :
 - les collectivités territoriales ;
 - les services techniques publics et privés (Prestataires de Services ou bureaux d'études) ;
- une association de femmes et quelques membres d'une Plateforme Multi-Acteurs (PMA) ;
- visite des réalisations (bas-fonds, piste rurale, équipements marchands....) ;
- élaboration du schéma stratégique opérationnel du programme ; appuis conseils et transmission d'outils aux équipes techniques du programme Sigida Kura ;
- réunion avec chaque équipe technique (Miniankala Kafo, Kené Conseils) pour répondre aux questions relatives aux axes d'orientation ;
- atelier de travail avec les deux (02) équipes techniques pour répondre aux questions posées dans les Termes de Référence (TDR) à travers un plan de dynamisation consensuel qui sera mis en œuvre dans un proche avenir ;
- Restitution de la mission aux acteurs opérationnels et acteurs impliqués au Programme Sigida Kura.

3. La rédaction du rapport provisoire à Bamako.

4. La restitution de la mission à la DDC à Bamako.

5. La rédaction et soumission du rapport final à la DDC à Bamako.

Les informations utilisées pour la mission de backstopping technique du programme Sigida Kura :

Les informations utilisées sont entre autres les opinions et réponses aux questions reçues suite aux visites de terrain, aux réunions avec Miniankala Kafo et Kené Conseils, les informations suite à l'exploitation des différents documents et rapports reçus.

Missions de terrain

Les missions sur le terrain ont été participatives et elles ont permis d'impliquer les équipes techniques du Programme Sigida Kura (MINIANKALA KAFO et KENÉ CONSEILS), des CT, des ST (publics et privés) et certains bénéficiaires des projets spécifiques femmes et jeunes dans le Cercle de Koutiala.

L'approche participative de la mission a permis de faire avec Miniankala Kafo et Kené Conseils l'identification et l'échantillonnage des projets à visiter. Au départ, MINIANKALA KAFO a classé tous les projets comme phares et à problèmes. A la suite des échanges, sur les six sites d'intervention où il y a eu des réalisations cinq (05) ont été visités dont un de la phase précédente. Il s'agit des réalisations de :

- Djéla : rencontre de quelques femmes et visite des moulins pour l'association des femmes,
- Fienso : rencontre de quelques membres de la PMA, visite de la digue, site sur lequel il y a également des anciennes réalisations du programme AVAL et de la CMDT,
- M'Pessoba : rencontres avec la mairie (techniciens et élus), l'entrepreneur et le bureau d'études et visite des équipements marchands (12 hangars, 08 boutiques et 01 grand magasin de stockage) ;
- N'Golonianasso : rencontres avec la mairie (techniciens et élus), visite d'une piste qui relevait du domaine de la Région mais qui a été réalisée par le programme Sigida Kura grâce à la demande de la Commune, suite à la mauvaise qualité d'une réalisation précédente faite par la Région ;
- N'Togonasso : visite du parc à bétail réalisé par le PDSU2 et de la piste réalisée par le programme Sigida Kura.

Suite aux échanges et des termes utilisés par Miniakala Kafo, l'équipe des Consultants a constaté que les projets à Fienso et M'Pessoba sont des projets phares, celui de N'Golonianasso est moyen et ceux de Djéla et N'Togonasso sont des projets à problèmes. Malgré la très faible mobilisation des bénéficiaires, exceptée à M'Pessoba et N'Golonianasso pour les deux mairies, la mission a bien apprécié la qualité des réalisations faites à Fienso et N'Togonasso.

Les missions de terrain ont permis :

- de répondre aux axes d'orientation, aux objectifs et résultats attendus de la mission, aux questions de précision sur les activités, aux constats de blocages et difficultés de mise en œuvre du programme ;
- d'analyser la relation entre les différents niveaux d'acteurs impliqués dans la réalisation du Programme, de recueillir des avis des communes et populations bénéficiaires des activités du Programme, les représentants des bénéficiaires au niveau des organisations ainsi que ceux des partenaires divers ;
- de déceler les axes de renforcement, fournir des appuis conseils et des outils de travail à transmettre par les consultants aux deux équipes du programme ;
- d'élaborer un plan de mise en œuvre des actions de renforcement du dispositif opérationnel et des acteurs du programme.

Face à la résistance aux constats faits, notamment des retards dans la mise en œuvre du programme, des techniques d'argumentation, de mise en confiance ont été adoptées par les Consultants à savoir :

- des précisions sur les objectifs de la mission qui ne sont pas ceux d'une évaluation ou d'un audit, l'importance du programme Sigida Kura pour la DDC et les bénéficiaires,
- l'argumentaire sur des difficultés de démarrage des programmes n'ayant pas une stratégie clairement préétablie,
- les leçons apprises des erreurs sont les plus efficaces : conduire un projet ou un programme c'est aussi s'autoriser à prendre le minimum de risque,
- la transmission d'outils au programme SIGIDA KURA par les consultants,
- la nécessité de s'ouvrir et de se remettre en cause pour apprendre,
- des entretiens individuels en plus des entretiens groupés,
- les actions positives du programme.

C'est au bout de la troisième journée de la mission sur le terrain que les consultants ont constaté qu'il n'y avait plus ou peu de résistance.

L'un des points de faiblesses des deux équipes techniques est qu'ils se remettent difficilement en cause et qu'ils tardent à mettre en œuvre les recommandations de la DDC. C'est pourquoi, il était

nécessaire qu'ils signent eux-mêmes l'engagement pour la mise en œuvre du plan d'actions de renforcement élaboré par eux-mêmes avec la facilitation des backstoppeurs.

Les entretiens se sont déroulés soit aux lieux de travail des CT, des ST ou sur les sites des bénéficiaires avec des visites des ouvrages réalisés. Pour les visites sur le terrain, la mission était toujours accompagnée par un ou plusieurs agents du Programme Sigida Kura.

Voir dans le chapitre III.1 Constats relevés par le Programme, la méthodologie utilisée pour pallier aux difficultés de remise en cause des équipes techniques de MINIANKALA KAFO et de KENÉ CONSEILS.

III. Analyse des constats

III.1 Constats relevés par le programme

Les principaux constats des missions de supervision et d'appui effectuées par la DDC et discutés avec les deux équipes techniques de MINIANKALA KAFO et KENÉ CONSEILS sont relatifs aux points suivants :

- ☞ Retard dans la mise en œuvre des projets prévus dans les plans annuels ;
- ☞ Retards dans la planification opérationnelle des projets notamment les calendriers des investissements ;
- ☞ Non mise en œuvre de certaines activités importantes du programme (projets femmes et jeunes) ;
- ☞ Absence ou retard dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie d'accompagnement, d'organisation et de formation des bénéficiaires pour la valorisation et la pérennisation des aménagements, infrastructures et équipements réalisés ; faible capacités des cadres ;
- ☞ Retard dans l'autoévaluation de Miniankala Kafo et absence d'autoévaluation du Mandataire ;
- ☞ Faible mise en œuvre des recommandations des missions de suivi de la DDC ;
- ☞ Défaillances dans les procédures de passation de marchés (analyse des offres), dans l'animation sociale et les études de faisabilité économique de certains projets ;
- ☞ Chevauchement et/ou difficultés de compréhension des rôles de Miniankala Kafo et du Mandataire dans la mise en œuvre du programme.
- ☞ Faiblesses de capitalisation et internalisation des processus et procédures ;
- ☞ Déficit de communication entre MINIANKALA KAFO et les communes ;
- ☞ Insuffisance d'ingénierie sociale (collecte et traitement de données, stratégie de mise en œuvre, capacité de gestion opérationnelle et insuffisance de débats et d'échanges).

L'analyse des constats ci-dessus révèle des faiblesses organisationnelles relatives aux composantes internes des deux (02) acteurs opérationnels (cf. le plan de mise en œuvre des actions de renforcement des capacités).

En effet, les retards accusés et les défaillances dans la mise en œuvre du programme Sigida Kura sont relatifs entre autres, aux insuffisances de :

- stratégies clairement définies avec des rôles et responsabilités des parties prenantes (inexistence de document de programme), notamment pour la composante des projets femmes et jeunes ;
- ressources humaines, notamment l'insuffisance d'expertises et d'expériences pour élaborer des outils efficaces, faire face au jeu multi-acteurs en impliquant toutes les parties prenantes et mettre en place des organes adéquats et fonctionnels dans un délai relativement court ;
- système d'appuis de KENÉ CONSEILS, qui est diffus dans les activités de MINIANKALA KAFO et qui est difficilement évaluable car n'étant pas planifié dans le temps avec une perspective de retrait ;
- système d'organisation du travail ne permettant pas d'auto-évaluer périodiquement des processus et du personnel ;
- systèmes et procédures : la non finalisation et la non application du manuel des procédures administratives, comptables et financières de MINIANKALA KAFO ;
- système de communication entre les différents niveaux (de l'intercollectivité aux communes souvent les informations ne sont pas transmises par les délégués) ; par ailleurs, la qualité des documents soumis par MINIANKALA KAFO à travers KENÉ CONSEILS peut augmenter le délai d'avis de non objection de la DDC ;
- faible implication des services techniques déconcentrés (faible contrôle de la légalité).

Suggestions : la mission suggère qu'en plus du plan de mise en œuvre des actions de renforcement des capacités :

- d'intensifier le système de coaching, d'accompagnement technique de MINIANKALA KAFO et de KENÉ CONSEILS pour pallier aux faiblesses ci-dessus citées ;
- inciter les STD à assumer leur rôle de contrôle à posteriori.

III.2 Constats relevés au cours de la mission de backstopping et sur le terrain

En plus des constats relevés dans les termes de référence, la mission a décelé des constats de faiblesses relatifs aux points suivants :

- ☞ Confusion entre Miniankala Kafo et le programma Sigida Kura ;
- ☞ Retard des deux principaux acteurs opérationnels dans leur propre remise en cause ;
- ☞ Inexistence de document de programme et de stratégies opérationnelles claires avec des rôles et missions définis par axe d'intervention ;
- ☞ Non maîtrise des rôles : confusion entre Kené Conseils et Miniankala Kafo (toutes les activités sont exécutées ensemble) ;
- ☞ Absence d'un bon système d'organisation du travail entraînant des surcharges de travail et non visibilité des résultats ;
- ☞ Inexistence d'un système définissant les processus d'appuis du Mandataire Kéné Conseils à Miniankala Kafo avec des étapes permettant d'évaluer le niveau d'assimilation des outils et conseils ;
- ☞ Insuffisance de formations dans certains domaines ;
- ☞ Non systématisation de l'auto-évaluation (non faite pour Kéné Conseils) ;
- ☞ Existence d'un draft de manuel de procédures non encore appliqué ;
- ☞ Non lisibilité de certaines formations (ingénierie sociale) ;
- ☞ Insuffisance d'expertise : ingénieur génie civil, d'expert en développement économique pour Kéné Conseils ;
- ☞ Insuffisance des études (opportunités économiques & plans d'affaires, impact environnemental, financement des exploitants agricoles et Unions) ;
- ☞ Absence de situation de référence : la fiche projet ne fait pas ressortir une situation de référence permettant de voir l'évolution des indicateurs ;
- ☞ Faiblesse ou insuffisance dans l'élaboration des termes de référence des différents intervenants (Bureaux d'études, entreprises, service technique de Miniankala Kafo, partenaires du programme) ;
- ☞ Faiblesse dans le processus de suivi et contrôle des travaux et la synergie d'action entre différents intervenants ;
- ☞ Insuffisance dans l'implication des services déconcentrés de l'Etat dans le processus d'élaboration des documents techniques et du suivi des investissements ;
- ☞ Faiblesse ou défaillances dans la Maîtrise d'ouvrage Délégué ;
- ☞ Difficultés d'animation (en amont, en cours d'exécution et post réalisation) ;
- ☞ Faible mobilisation des bénéficiaires au cours de la mission/ Déficit de communication ;
- ☞ Insuffisance de formations techniques et de formation en alphabétisation ;
- ☞ Insuffisance dans la maîtrise des rôles et responsabilités (bénéficiaires) ;
- ☞ Déficit d'information de certains acteurs importants sur le programme (Services Techniques Déconcentrés) ;
- ☞ Non implication de certains acteurs clés dans le programme.

En plus de l'analyse faite des constats relevés par le programme et qui prévaut également à ce niveau des constats faits lors de la mission de backstopping, il est important de rajouter les aspects suivants :

- ☞ La faible culture de l'entreprise : les attitudes, les comportements et les habitudes du personnel : l'insuffisance d'ouverture à l'apprentissage conduisant à un retard dans leur propre remise en cause et une faible perception des conséquences du retard accusé dans la mise en œuvre du programme Sigida Kura ;

- ☞ La faible qualité des extrants : produits/services rendus par Sigida Kura à travers Mini Ankala Kafo suite aux appuis de Kené Conseils, notamment l'animation en amont, au cours des réalisations et au moment du suivi des activités du programme Sigida Kura ;
- ☞ La vision : la fausse perception du rôle de Mini Ankala Kafo en tant qu'intermédiaire financier qui crée souvent la confusion entre Mini Ankala Kafo et Sigida Kura et peut influencer sur l'appropriation effective des communes du dispositif opérationnel tant qu'un partenaire financier existe ;
- ☞ L'insuffisance des ressources financières internes pour assurer la durabilité des actions de Mini Ankala Kafo par les Communes et le manque d'une stratégie de diversification des partenaires ;
- ☞ Insuffisance d'animation des communes ayant bénéficié des investissements.

Tenant compte du chevauchement ou du caractère diffus du système d'appuis de Kené Conseils dans les activités de Mini Ankala Kafo, il est difficile de classer les constats par acteur. Cependant, sur les constats relevés ci-dessus, il est important d'attribuer à :

- ✓ La DDC : l'inexistence d'un document de base (Prodoc) avec des données de référence, des stratégies et approches opérationnelles clairement définies et compréhensibles par les acteurs opérationnels dès le démarrage du programme ;
- ✓ Kené Conseils : excepté l'absence d'autoévaluation de Kené Conseils, les insuffisances d'outils, des études, des formations des bénéficiaires et de qualité des documents, tous les autres constats de faiblesses sont attribuables aux deux acteurs opérationnels pris ensemble (Mini Ankala Kafo et Kené Conseils) ;
- ✓ Mini Ankala Kafo : cf. ci-dessus (Kené Conseils).

L'ensemble des constats se résumant en des faiblesses dans les capacités opérationnelles de Mini Ankala Kafo et du Mandataire Kené Conseils, qui peuvent être corrigées à travers les appuis techniques de la DDC et la mise en œuvre du plan de renforcement ci-annexé au présent rapport.

Suggestions : la mission suggère que :

Les faiblesses ci-dessus soient corrigées à travers les suivis-contrôles et appuis techniques de la DDC, l'interpellation de Kené Conseils, la contrepartie de Mini Ankala Kafo, des communes et des populations dans les investissements et la mise en œuvre du plan de renforcement ci-annexé au présent rapport.

Dans ledit plan, il est prévu le renforcement des capacités techniques des bénéficiaires ; celui des autres acteurs sera pris en compte à travers une contractualisation (conventions : conformément au schéma sur la stratégie opérationnelle) avec Mini Ankala Kafo.

IV. Analyse des goulots d'étranglements/blocages

Les goulots d'étranglement se trouvent essentiellement à deux niveaux qui prennent en compte les types et modèle d'accompagnement :

☞ IV.1. Le blocage relatif au transfert de compétences du Mandataire (Kéné Conseils) à l'Inter collectivité (Miniankala Kafo)

Le leadership du pilotage du programme Sigida Kura est une mission de Miniankala Kafo qui est soutenue par la DDC tout en connaissant le risque relatif aux faibles capacités de cette intercollectivité à manager et à conduire (gouvernance) un tel programme ; c'est pour minimiser ce risque que Kené Conseils a été mandaté pour apporter des appuis nécessaires à Miniankala Kafo et aux autres acteurs du dispositif opérationnel du programme Sigida Kura. Toutes les faiblesses organisationnelles constatées et analysées par la mission (stratégies et approches, planification/exécution/suivi-évaluation, clarification des tâches des membres des équipes techniques, animations, ressources humaines et financières, procédures et gouvernance, choix des prestataires, communication, processus de transfert de compétences et évaluation des compétences acquises, etc.) sont des sources de blocage ou des goulots d'étranglements qui devaient être solutionnées par Kené Conseils (garant de la qualité).

Dans les relations entre Kené Conseils et Miniankala Kafo, le type de relation est basé sur le « Co pilotage de proximité » ou un partenariat qui nécessite un ensemble d'appuis ou d'échanges techniques, économiques, financiers, cognitifs et informationnels afin de faciliter et d'améliorer les prises de décisions et de satisfaire les attentes liées à l'intervention du mandataire Kené Conseils.

Pour ce faire, le processus d'appuis, d'accompagnement devait être dynamique car dans ce cadre, l'objectif principal de la relation entre le mandataire et l'inter collectivité est d'aider l'inter collectivité à s'aider pour assurer la responsabilité et la durabilité de ses propres actions à la longue.

Ainsi, outre *les difficultés de démarrage* (les insuffisances de stratégie ou d'approche clairement définie, d'outils efficaces, insuffisance de procédures de passation de marché, etc.), Kené Conseils devait initier Miniankala Kafo à une méthode d'analyse et de diagnostic pour faire face à de nouveaux problèmes ou difficultés. Les appuis de Kené Conseils devaient être étroitement corrélés avec le diagnostic organisationnel des besoins (d'évolution ou de changement) de Miniankala Kafo dans un processus participatif qui permettrait de mieux encrer les changements au sein de l'inter collectivité.

La mission de backstopping a constaté que Kené Conseils ne planifiait pas son accompagnement dans une perspective d'autonomisation de Miniankala Kafo car il n'existait pas un document décrivant les différents processus d'appuis, ni la planification d'appuis dégressifs (au fur et à mesure d'une maîtrise du processus par Miniankala Kafo), ni un système d'auto-évaluation des appuis fournis par Kené Conseils.

Par ailleurs, Kené Conseils dans ses appuis à Miniankala Kafo devait jouer efficacement le rôle de concepteur des outils, devait identifier des problèmes, planifier et détecter des filières rentables (DREL), faire des recommandations sur la gouvernance et les procédures de gestion, etc., afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle de Miniankala Kafo.

Cependant, même si Kené Conseils appuie Miniankala Kafo dans ces domaines, la mission a constaté des insuffisances à ce niveau (qualité des outils à améliorer, faiblesse dans le respect des procédures de passation de marchés, faiblesses d'animation en amont, pendant et après réalisation des projets d'infrastructures, insuffisance de tableau de bord et de capacité de gestion, irréalisme des plans ou calendriers, etc.).

L'auto-évaluation devait ressortir les faiblesses ci-dessus. La non réalisation d'une auto-évaluation annuelle par Kené Conseils est une faiblesse et un point de blocage du programme.

IV.1.1 : Quelques blocages spécifiques relatifs aux compétences

IV.1.1.1 Choix des prestataires

Le choix des prestataires (bureau d'études et entreprises) se faisait par les communes bénéficiaires des ouvrages, tel que prévu par les textes réglementaires qui régissent les marchés des collectivités. Mais depuis quelques acquisitions, c'est Miniankala Kafo qui choisit les bureaux d'études et les communes, les entreprises sous l'expertise de Miniankala Kafo, Kéné Conseils et les services techniques mis à disposition. La raison : les bureaux d'études contractés par les communes ne sont pas à la hauteur des prestations demandées.

D'une manière générale, le processus d'acquisition n'est pas respecté ni par les communes, ni par Miniankala Kafo et Kéné Conseils. Cinq (5) bureaux d'études et 5 à 6 entreprises constituent la base de données des prestataires et ce sont eux qui sont toujours consultés par Miniankala Kafo car il estime qu'ils ont toujours donné satisfaction. Aucune manifestation préalable n'est faite pour constituer une banque de données des entreprises et bureaux à consulter.

En plus, la procédure de choix des prestataires ne suit pas toutes les étapes d'acquisition : par exemple pas de plénière après le choix de la commission technique. Kéné Conseils supposé rester en marge de l'évaluation participe à toutes les étapes d'évaluation et transmet le rapport au Contrôle financier (représentant local de la DGMP) : tout le monde fait la même chose.

IV.1.1.2 Défaillances dans les procédures de passation des marchés (procédures et processus d'analyse des offres)

Le code des marchés publics prévoit une consultation ouverte (lancement direct dans les organes de presse et retrait du dossier de consultation), ou une consultation restreinte (après une manifestation d'intérêt préalable dans les organes de presse pour la constitution d'une banque de données des prestataires), choix d'au moins trois (03) prestataires par lot constitué pour la soumission. Mais voilà que les mêmes cinq sont consultés groupés pour trois lots, soit 1.67 prestataires par lot. Ce qui est contraire aux règles de procédure de passation.

Les mêmes remarques demeurent valables au point IV-3. Par ailleurs, l'analyse d'une offre se fait en deux étapes pour les bureaux d'études : rapport des offres techniques, validé et ensuite le rapport d'offre financière présenté et choix du bureau d'études le moins disant par combinaison des deux. Pour Miniankala Kafo, le rapport est unique. Ce qui fausse la concurrence.

En plus, aucun critère de notation préalable n'apparaît dans les dossiers de Consultation.

En outre, la concurrence des entreprises n'est pas respectée car les données particulières imposent l'élimination de toute entreprise dont l'offre est inférieure de plus de 5% et supérieure de 15% par rapport au devis confidentiel.

IV.1.1.3 Faiblesse ou défaillances dans l'élaboration des termes de référence des différents intervenants (bureaux d'études, entreprises, cellule technique de Miniankala Kafo, partenaires du programme) et des outils concernant les études socio-économiques

Les termes de référence pour le choix des bureaux d'études ne comprennent pas toutes les études à faire pour une prestation donnée.



Sur le tronçon de la route Koutiala-N'Golonianasso, l'étude a prévu de construire un dalot double sans prévoir une étude hydraulique préalable qui permet de caler l'ouvrage en hauteur et largeur permettant le passage normal des eaux sans charge.

Conséquence, une congestion est constatée après la pluie et la trace est visible sur l'ouvrage qui dénote d'un mauvais calage par conséquent, un mauvais dimensionnement.

Quant à l'aménagement de la plaine de Fienso, un problème environnemental sérieux est apparu car le tracé de la digue traverse un champ familial qui fut englouti par l'ouvrage et la famille est actuellement sans terre cultivable et aucune compensation écrite n'a été prévue.

La faute : aucune étude d'impact environnemental n'était dans les termes de référence qui s'elle était faite prendrait en compte cet aspect car un autre problème risque de surgir lors de l'allotissement qui n'est pas encore effectif.

Pour des travaux où la participation communale est un préalable pour la mise en place des fonds d'investissement, le Bureau d'études doit évaluer le déboursé sec des matériaux entrant dans la construction ainsi que la main d'œuvre qualifiée et non qualifiée qui participerait à la construction.

Ceci permettrait aisément à la Commune de quantifier leur participation par apport de matériaux et la main d'œuvre pour compenser sa participation et son appropriation de l'ouvrage.

Cette quote part est payée par les Mairies soit disant que les populations ne sont pas enclines à participer à la construction.

L'étude de cet aspect n'est pas prise en compte dans les TDR.

De même, les STDE ne participent pas à toutes les étapes de l'étude. Leur expertise et avis technique sont pourtant nécessaires dans la conception des ouvrages (cas du génie rural qui ne participe aux études des bas-fonds que par transmission des documents d'APS ou d'APD pour avis technique. Pourtant en phase de visite de terrain, leur avis technique compte beaucoup) et la validation en conformité avec les normes requises.

La subdivision des routes n'est pas préalablement avisée lors de l'idée de réhabilitation d'une piste ; conséquence, un chevauchement d'exécution peut subvenir avec d'autres projets.

Quant à l'Urbanisme, aucun document de permis de construire des équipements marchands n'est constitué pour parer à d'éventuels conflits fonciers (recherche préalable d'un titre de propriété).

Les préalables avant le démarrage du processus d'acquisition :

- ✓ Sécurisation foncière (lettre d'attribution/acte villageois d'attribution ou titre foncier de la zone devant être mise en valeur – plaine, marché, etc.),
- ✓ Plan d'aménagement et bornage des limites des ouvrages,
- ✓ Etude sur les potentialités socio-économiques des ouvrages,
- ✓ Etude d'impacts environnemental et social (EIES), etc.

L'étude socio-économique des infrastructures marchandes de M'Pessoba est incomplète, car montre un résultat plus élevé avant aménagement qu'après aménagement ce qui n'est pas réaliste en terme d'analyse économique ou de faisabilité du projet concerné. Le tableau sur le compte de résultat est difficilement lisible.

Par ailleurs, l'outil de collecte des données socio-économiques est incomplet (cf. le chapitre III.3 Analyse des axes d'orientations de la mission)

IV.1.1.4 Faiblesse dans le processus de suivi et contrôle des travaux et la synergie d'action entre différents intervenants

Tout comme en point IV.1.1.3, la population ne participe pas à la construction des ouvrages.

Par ailleurs, les outils de suivi des travaux avec pointage de la participation villageoise fait cruellement défaut. Les techniciens en charge du contrôle ne sont pas souvent en mesure de parer aux insuffisances techniques posées par les entreprises.

Le personnel dans l'offre du Bureau d'études ne fait pas souvent le contrôle à souhait.

IV.2 : Le blocage relatif à la culture d'entreprise et la gouvernance technique de l'inter collectivité Miniakala Kafo

Au vu des faiblesses et blocages cités ci-dessus, l'équipe technique de Miniakala Kafo devait interpellé Kené Conseils sur son mandat et les besoins d'appuis face au retard accusé dans le démarrage, par exemple, des projets spécifiques pour les femmes et les jeunes.

L'attitude attentiste ou la faible réactivité de l'équipe technique face à la soumission des projets économiques que doivent élaborer les bénéficiaires elles-mêmes, tout en sachant que ces bénéficiaires en général, n'ont pas les capacités techniques et financières de le faire ; ici le

blochage est double car non seulement il manquait une stratégie claire pour démarrer mais aussi Miniakala Kafo n'a pas accompagné les femmes/jeunes dans l'élaboration des projets ne serait-ce qu'à travers un prestataire (le processus de recrutement du prestataire a aussi pris du retard) ;



L'attitude de ne pas s'autoriser à faire d'autres erreurs après la mauvaise expérience des moulins pour l'association des femmes de Djéla ; ce qui a conduit à un blocage sinon une crainte face au risque d'échec (la quasi-totalité des membres de cette association se désintéresse du projet qui est devenu la propriété de la seule Présidente).

Des faiblesses ont été constatées dans les procédures d'acquisition des moulins (le chèque a été fait au nom de la seule Présidente, aucune pièce de rechange et d'ingrédients de premier démarrage prévus ; conséquence : de multiples pannes et réparations ont été faites sur les moulins. Malgré l'existence d'un compte d'épargne, cette association fonctionne à perte. Avant de démarrer un tel projet, il faut un diagnostic participatif de l'association. Même si le choix du fournisseur des équipements est fait par les bénéficiaires, Sigida Kura devait faire le chèque au nom de l'association et non de la Présidente ou payer directement le fournisseur avec un contrat garantissant les équipements sur une durée d'au moins trois (03) mois.

La prise de conscience tardive du retard accusé dans la mise en œuvre des activités du programme SIGIDA KURA ; en effet, l'équipe technique de Miniakala Kafo refusait au début de la mission de se remettre en cause pour reconnaître ce retard qui s'est également accentué par la lenteur de la prise en compte des recommandations de la DDC suite aux missions de supervision. Pour éviter de telle situation, les équipes techniques du programme Sigida Kura doivent améliorer leurs capacités d'écoute, d'échanges, de remise en cause et s'ouvrir davantage à l'apprentissage, s'inspirer d'autres expériences et mettre rapidement en œuvre les recommandations de la DDC et le plan de mise en œuvre des actions de renforcement issu de la présente mission de backstopping technique.

IV.3 Limites de la mission du backstopping technique :

Une des limites de la présente mission de backstopping est la non disponibilité du rapport d'auto-évaluation de Kené Conseils ; celui de Miniakala Kafo a été reçu en retard et de façon informelle car aucun rapport d'autoévaluation n'a pas été officiellement transmis à la DDC (pour une activité sensée être exécutée en Mars 2013).

Par ailleurs, la mission n'a pas constaté un plan de mise en œuvre des recommandations ou un plan d'actions issu de l'auto-évaluation sur la base duquel elle pouvait s'orienter dans ses analyses comme indiqué dans les termes de référence.

La non disponibilité d'indicateurs pour constater le niveau d'atteinte du programme.

Le temps limité de la mission : il n'a pas permis de faire des recommandations détaillées sur les processus d'appuis et d'analyser tous les aspects financiers du programme Sigida Kura.

V. Actions d'amélioration pour le renforcement des capacités de l'équipe de mise en œuvre du programme

V.1 Missions et rôles des acteurs dans les procédures et processus d'acquisition

Dans le dispositif opérationnel mis en place, la mission et le rôle des acteurs se définissent comme suit :

- **Miniankala Kafo :**

L'Inter Collectivité Miniankala Kafo est soumis aux règles de la comptabilité publique au même titre que les collectivités territoriales qui le composent. Les ressources de Miniankala Kafo étant constituées par des fonds publics (internes et/ou externes), ses dépenses sont exécutées dans les règles de transparence et d'efficacité requises en matière budgétaire, comptable, de passation de marchés publics et de gestion du patrimoine.

Dans le cadre du programme SIGIDA KURA 3, L'inter collectivité agit au nom des collectivités comme **intermédiaire financier** entre d'une part la Coopération Suisse et le Gouvernement du Mali et d'autre part entre les Communes et la Coopération Suisse dans le cadre du financement du programme.

Il réalise le processus de montage et de mise en place des fonds d'une part, et l'accompagnement des collectivités dans la gestion rentable et équitable des fonds d'autre part.

Pour compléter ces actions, l'inter collectivité agit comme **intermédiaire technique**, à travers la mutualisation des expertises techniques dans le processus d'exécution des projets économiques (puisque les communes n'ont pas ces compétences en leur sein). Pour ce faire, l'inter collectivité s'est dotée d'un personnel technique dans le suivi de l'élaboration des dossiers d'études techniques, du contrôle et de la surveillance des travaux ainsi que de la gestion des projets et des contrats des bureaux d'études et des entreprises recrutés par ses soins au compte des communes bénéficiaires de l'investissement.

Il prépare le lancement des Appels d'Offres concernant les marchés des prestataires et des travaux.

Le Plan de passation des marchés comprend pour chaque type:

- Les dates et calendriers prévisionnels pour la publication du dossier de consultation,
- L'imputation budgétaire ;
- Le mode de passation du marché ;
- Le cadre quantitatif estimatif et le bordereau des prix unitaires ;
- l'ouverture des plis, l'évaluation des offres et l'exécution du marché ;
- Les dates et calendriers de réalisation effective de ces séquences.

Il constitue pour chaque catégorie de prestations (ou de lot) d'une liste de 5 consultants au moins à partir des registres des entreprises short listées (suite aux avis de manifestation d'intérêt lancés préalablement) constitués et mis à jour par lui.

Il s'agira également, à travers ces dispositions, d'assurer la participation à la concurrence du plus grand nombre de Petites et Moyennes Entreprises (PME) locales du Secteur du Bâtiment et Travaux Publics (BTP) dont le développement et la lutte contre la pauvreté constituent l'un des objectifs essentiels du Programme.

Préalablement, les listes restreintes sont soumises à la non-objection de la DDC pour l'attribution des marchés concernant les projets importants (de grandes envergures).

Après acceptation par la DDC des dossiers de consultations des entreprises, Miniankala Kafo prépare le lancement des Appels d'Offres concernant les marchés de travaux d'infrastructures, de

fournitures d'équipement et des consultations pour les prestations de services (études, suivi et contrôle d'exécution des ouvrages ou fourniture d'équipement si nécessaire). Cependant, l'avis de non objection de la DDC n'est pas requis pour des projets à budget faible.

Toutes les entreprises (entreprises et bureaux d'études) soumettront leurs offres technique et financière qui seront appréciées sur la base de critères prédéfinis dans les Instructions aux soumissionnaires du DAO approuvé par Kené Conseils à travers les quitus de la DGMP ou ses démembrements et la DDC.

Le dépôt et l'ouverture des plis peuvent se dérouler à la Mairie de la Commune ou dans les locaux de Miniankala Kafo dans le cadre d'une gestion d'un projet couvrant plusieurs communes.

Miniankala Kafo organise une visite de terrain sur les sites des projets pour permettre aux entreprises de mieux préparer leurs soumissions avant le dépôt des offres. Le bureau d'études répondra aux questions des entreprises et fournisseurs.

Des sous-commissions d'ouverture, d'analyse et de plénière seront constituées par un arrêté définissant les membres et seront composées au moins des services techniques de Miniankala Kafo, du chef de mission de Kéné Conseils, des autorités communales, des services déconcentrés de l'état dans son domaine (construction de hangar : Urbanisme au lieu des TP et du GR), d'un représentant du Bailleur (si nécessaire), les services financiers (ouverture des plis), en vue d'évaluer les offres en appliquant les critères et procédures définis dans la lettre d'invitation.

Miniankala Kafo invite les intervenants (représentants des Communes, les soumissionnaires et les services techniques) aux séances d'ouverture des plis (sous-commission d'ouverture des plis).

La DDC et le Contrôle financier peuvent également se faire représenter en qualité d'observateur à l'ouverture des offres des entreprises dont les dates et lieu lui seront notifiés par Miniankala Kafo ou la Commune au moins cinq (5) jours ouvrables avant ces réunions.

Notons que la présidence des sous-commissions d'ouverture et de plénière est assurée par les Communes, la sous-commission technique d'évaluation des offres est assurée par Miniankala Kafo ou une personne désignée.

La sous-commission technique d'évaluation des offres élabore le rapport de dépouillement signé par tous les participants à l'analyse des offres.

Les rapports de ces évaluations sont soumis à la sous-commission plénière pour validation, à la non objection de Kené Conseils et au représentant local des marchés publics (ici le Contrôle financier) pour vérification du respect des procédures, et à la non objection de la DDC pour approbation.

A la fin du processus de passation des marchés (après validation du rapport de dépouillement par la DDC), l'inter collectivité soumettra à la Commune, le résultat des acquisitions menées pour la contractualisation des marchés des entreprises et les fournisseurs dans les conditions définies par le manuel des procédures de Miniankala Kafo préalablement établi et servant de cadre législatif et judiciaire accepté par les bailleurs de fond.

Les projets de contrat négociés sont soumis à l'approbation de Kené Conseils, de la DGMP ou son démembrement et à l'avis de non objection de la DDC lorsque les seuils de passation l'exigent.

Tout ce processus est indispensable pour que les communautés puissent se reconnaître comme premier bénéficiaire / propriétaire du projet et en conséquence s'organiser pour fournir les travaux de main d'œuvre non qualifiée, les contributions financières agréées, l'apport de certains matériaux locaux disponibles au niveau du village comme participation au financement du projet à concurrence de 5% ou plus.

Au cours de l'exécution des travaux, Miniankala Kafo assurera une supervision permanente des activités des bureaux de contrôle et des entreprises pour apprécier le volume et la qualité des services. Il vise les attachements des entreprises. Du coup, il mesurera le niveau d'implication et de connaissance des communautés et l'atteinte des objectifs intermédiaires. Il mesurera leurs performances de façon à assurer la finition des travaux dans les temps impartis.

Au cours de cette phase, il sera procédé à une programmation consensuelle des activités du projet avec les communautés en vue de la prise en charge de l'entretien des ouvrages après leurs constructions avec l'identification des micro-entreprises villageoises et l'évaluation de leurs capacités de participation à certaines activités des chantiers telles que l'extraction des matériaux de construction et/ou certaines activités d'entretien.

A la fin des travaux, l'inter collectivité propose en rapport avec Kené Conseils l'organisation de la structure de gestion en tenant compte des structures de base (Comité de Gestion/CG, Plate-Forme Multi Acteurs/PMA, Regroupement des Exploitants, GIE) formées et identifie les thèmes d'animation pour la bonne prise en charge des ouvrages ;

Cette phase sera en cours pendant trois mois dont un mois avant le début des travaux pour les différentes animations avec l'appui de l'Assistant Technique Principal de Kené Conseils dans la phase d'organisation des thèmes de sensibilisation de toutes les communautés pour clarifier les domaines et les détails de participation, préciser les responsabilités de chaque partie, et redynamiser les structures de gestion déjà existantes.

- **Kené Conseils :**

Le Mandataire Kené Conseils, contractualisé par la Coopération Suisse a pour rôle principal d'appuyer, d'accompagner et de contrôler la qualité de l'intervention de l'inter collectivité dans le montage du processus de mise en place des fonds d'une part et l'accompagnement des collectivités dans la gestion rentable et équitable des fonds d'autre part.

Pour superviser ses investissements et s'assurer que la mission des différents partenaires est respectée, la DDC confie au Mandataire, la supervision des actions de Miniakala Kafo, des Communes et des autres prestataires.

Puisque son action est limitée dans le temps, Kené Conseils doit munir l'inter collectivité et les Communes des outils de gestion et d'animation dans toutes les phases du processus de développement économique de ces dernières.

Comme tel, il a pour mission de renforcer de manière pérenne, la structure opérationnelle des Communes et Miniakala Kafo à travers son assistance et sa supervision à toutes les phases de montage et d'animation du programme.

- **Les Bureaux d'études**

Pour la maîtrise d'œuvre, des bureaux d'études spécialisés dans les domaines indiqués, seront consultés après constitution par Miniakala Kafo d'un short liste des Entreprises et bureaux d'études obtenue après la manifestation d'intérêt lancée dans les journaux officiels, radios etc. Des avis d'appel d'offres ouverts ou restreints seront lancés pour choisir les Consultants appropriés pour l'exécution de chaque projet soit en étude unique ou l'exécution totale du processus à savoir les études, le contrôle et la surveillance des travaux.

La procédure de consultation sera basée sur la qualité technique et le coût. L'offre la mieux disante sera déclarée adjudicataire provisoire.

Les études techniques sont menées par le ou les Consultants. Un avis technique des services déconcentrés de l'état sera requis de la visite des sites aux phases d'APS, d'APD, de DAO et surtout des collectivités locales pour qu'elles suivent le processus d'élaboration du programme en conformité avec ses attentes. La mission recommande que la DDC soit associée à ces phases.

Ces études doivent intégrer systématiquement les études d'impact environnemental et social ainsi que des études socioéconomiques du projet.

Le Consultant analysera les impacts du projet sur le régime hydrologique local et les impacts indirects potentiels (envasement, diminution des débits, variation des ressources en eau pour les populations locales, effets barrage du projet, danger de salinisation des sols, l'ensablement des voies d'accès, etc.).

Pour les impacts inévitables, il proposera des mesures d'atténuation et de compensation, l'Etude d'Impact Environnemental et Social (EIES) est obligatoire.

Un Plan de Gestion Environnementale (PGE) sera élaboré. Ce plan doit prévoir des mesures spécifiques de suivi et de contrôle afin de vérifier l'impact réel du projet et le besoin de l'application des mesures compensatoires (préservation de l'environnement des ouvrages, le cadre de vie des riverains, etc.)

Le Consultant établira un budget d'exécution du PGE. Ce plan intégrera également les actions recommandées en termes de suivi et d'amélioration de l'environnement, de l'entretien après la réalisation du projet (gestion des eaux, conservation des sols, sécurité des riverains, remise en état des gîtes à matériaux après les travaux, etc.)

Le Consultant fera une évaluation des impacts sociaux du projet sur les populations de la zone du projet en général (en terme de déplacement des populations hors emprise du projet, les problèmes liés aux expropriations, et au recasement desdites populations, aux problèmes fonciers, les impacts sur la santé, l'éducation les activités génératrices de revenu, la mobilité etc.)

Le cadre réglementaire de réinstallation en cas de déplacement involontaire de personnes sera défini, en établissant un Plan de Réinstallation Involontaire (PRIS). Une évaluation du coût des expropriations des populations se fera.

Dans ce cadre, le Consultant définira les dispositions à prendre en phase de construction et d'exploitation des ouvrages pour atténuer les impacts négatifs suivants : pollution de l'air, érosion des sols, spéculations foncières, déforestation, apparition et prolifération de certaines maladies tels que le VIH/SIDA.

A l'issue de cette phase, le Consultant procédera à une séance de réunion de consultation publique en marge des études préliminaires ou d'APS (Avant-projet-Sommaire) pour s'assurer de la viabilité du projet pour la restitution des résultats. Conformément à la politique nationale de protection de l'environnement, du Décret N°08-346/P-RM du 26 juin 2008 en matière d'EIES, en présence du représentant chargé d'Etude d'Impact environnemental et Social (EIES), de la DNACPN(Direction Nationale de l'Assainissement et du Contrôle des Pollutions et des Nuisances), le représentant de la DRACPN (Direction Régionale de l'Assainissement et du Contrôle des Pollutions et des Nuisances) de Sikasso, les représentantes des associations des femmes et les populations de la zone du projet en vue de l'obtention d'un quitus d'impact environnemental.

Il présentera à la Commune et à l'inter collectivité, les différentes alternatives et variantes d'aménagement.

Les observations et recommandations formulées seront intégrées dans les phases ultérieures de l'étude.

Cette phase est indispensable pour que les communautés s'approprient du projet et s'assument par rapport à la mobilisation de la main d'œuvre non qualifiée car la conception du projet aura une connotation d'opérations HIMO (haute intensité de main d'œuvre) pouvant servir de contribution villageoise et par rapport à l'entretien et la gestion des ouvrages.

La pérennité des ouvrages est conditionnée à cette phase.

A l'issue de la restitution et à l'élaboration du dossier d'Avant-projet-détaillé (APD), les éléments retenus seront précisés. Dans cet ordre d'idées, les ouvrages retenus au cours de la précédente phase, seront optimisés en fonction des divers paramètres socio-économiques et environnementaux.

Il déterminera le déboursé sec des matériaux ainsi que la main d'œuvre prévisionnelle rentrant dans les phases de construction afin de permettre aux Commune d'évaluer leur participation à la réalisation des travaux.

Selon les solutions proposées, le Consultant définira les techniques d'entretien qu'il explicitera dans un manuel d'entretien. Ce manuel sera suffisamment détaillé et simplifié pour être facilement utilisé par le personnel communal.

Dans le cadre de la préparation des Dossiers d'Appels d'Offres des projets, le Bureau d'étude élabore les termes de référence et la lettre d'invitation pour les entreprises et les soumet à Miniankala Kafo pour approbation conformément aux modèles applicables par la DGMP.

Il assiste Miniankala Kafo à l'évaluation des offres des entreprises et assure le secrétariat du rapport de dépouillement de la sous commission technique d'évaluation des offres qui sera soumis aux validations de Kené Conseils, au Contrôle financier et à la DDC.

- **Les Communes :**

Maître d'ouvrage des infrastructures, les communes délèguent une partie de leurs pouvoirs à Miniankala Kafo dans la procédure de passation des marchés sous leur supervision.

La contractualisation et le paiement des prestataires se feront au lieu d'exécution de l'infrastructure.

Les responsabilités des communes et Miniankala Kafo seront précisées dans un protocole d'accord (convention de projets) signé entre l'inter collectivité et les communautés (villages et communes bénéficiaires) avant le démarrage des travaux.

Un accent particulier sera mis sur la réception des ouvrages et l'appui administratif pour rendre les ouvrages réalisés plus opérationnels.

Cette phase débutera avant les travaux pour les différentes animations par les équipes techniques de Miniankala Kafo assisté par Kené Conseils dans la phase d'organisation des thèmes de sensibilisation de toutes les communautés pour clarifier les domaines et les détails de participation, préciser les responsabilités de chaque partie, et créer ou ré dynamiser les structures de gestion déjà existantes : micro-entreprises de gestion, GIE, gestionnaires privés, etc..

Les conditions et les modalités de cette participation seront définies par Miniankala Kafo et les communautés bénéficiaires avec l'assistance de Kené Conseils et du Consultant suivant les études de faisabilités menées.

Au cours de cette phase, il sera procédé à une programmation consensuelle des activités du projet avec les communautés en tenant compte de leur calendrier agricole.

Il est souhaitable compte tenu des expériences vécues que les travaux d'infrastructures soient exécutés totalement avant ou après l'hivernage et hors période de travaux de contre-saison pour éviter des difficultés non seulement liées à la mobilisation de la main d'œuvre non qualifiée mais aussi à l'accessibilité des sites.

- **Les Exploitations Agricoles (EA)/ Gestionnaires Privés et leur forme de regroupement (groupement d'OP, association, Union des exploitants, coopérative, GIE, regroupement des transporteurs, etc.):**

Les exploitations agricoles et leurs formes de regroupement et les gestionnaires privés ont pour rôle de mettre en valeur et gérer les infrastructures économiques de base structurant l'économie locale, de façon équitable. Leur mission consiste à défendre les intérêts économiques de leurs membres en contribuant à l'augmentation de leurs revenus.

Dans le cadre actuel du Programme Sigida Kura, ils sont à deux niveaux :

- **La gestion des infrastructures réalisées :** les EA, les GP ou leurs formes de regroupement signent généralement un accord de délégation de gestion avec les communes pour la gestion déléguée des infrastructures et dont la ristourne revient aux bénéficiaires directs des ouvrages (Exemples : le cas à N'Togonasso du parc à bétail géré par le regroupement des exploitants, et celui des postes de contrôle de Koutiala gérés par le regroupement des transporteurs) ;
- **Le financement des projets spécifiques :** ce volet permet d'équiper, et de renforcer les capacités des gestionnaires privés s'ils présentaient un projet éligible sur la base du canevas de projet élaboré à cette fin.

- **Les services techniques et financiers déconcentrés de l'Etat :**

Les services techniques déconcentrés de l'Etat doivent jouer le rôle d'appui conseil dans la validation des dossiers et le rôle de contrôle de la légalité et des normes. Ils participent depuis la visite de terrain et la remise des sites au Bureau d'études, à l'ensemble du processus d'élaboration du dossier technique car ils ont un avis consultatif et une expertise avérée chacun dans son domaine pour la bonne exécution des infrastructures.

Pour cela, une convention spécifique sera signée entre l'inter collectivité et ces services spécialisés définissant leurs rôles et les conditions de participation au processus d'élaboration du programme en dehors de la convention signée entre la Préfecture et les Communes qui est d'ordre général.

Les services déconcentrés de l'Etat dans leurs domaines respectifs (construction de hangar : Urbanisme au lieu des TP et du GR) ainsi que les services financiers participent à l'évaluation des offres des entreprises.

- **Les Entreprises de travaux et fournisseurs d'équipements :**

Sont recrutés après consultation ouverte ou restreinte par Mini Ankala Kafo à partir d'un short list des entreprises obtenu après la manifestation d'intérêt lancée dans les journaux officiels, radios etc. Leurs contrats et paiements sont assurés par les communes bénéficiaires de l'infrastructure.

- **La DDC :**

Elle fait le suivi périodique, contrôle les qualités et interpelle au besoin. Elle approuve à priori tous les documents administratifs, financiers ainsi que les différents rapports d'acquisition soumis à son appréciation.

Sous conditions du respect des canevas et de la qualité des documents par Mini Ankala Kafo et Kené Conseils, elle donnera un délai pour les avis de non objection.

Elle prendra des mesures nécessaires pour suivre et évaluer le programme SIGIDA KURA et elle contribuera à la mise en œuvre du plan d'actions de renforcement du programme Sigida Kura 3, issu de la présente mission.

Elle peut, de manière périodique, déléguer certaines tâches à des consultants qui peuvent lui donner leurs avis techniques sur des questions spécifiques liées au programme.

Mécanismes de suivi des investissements réalisés

Le bureau chargé de l'étude prépare un manuel de procédures et d'entretien des ouvrages réalisés (cette tâche doit figurer dorénavant dans les TDR du bureau d'études)

Par exemples, pour les pistes et les bas-fonds :

- prévoir un fonds de redevance pour l'entretien courant des infrastructures ;
- former les bénéficiaires (comité de gestion) sur les points à surveiller dans le manuel de suivi et d'entretien des ouvrages, etc.

V.2 Mécanismes et stratégies de renforcement du dispositif opérationnel et des acteurs du Programme

La mission de backstopping a un objectif principal : définir clairement le but du programme et le rôle et recadrage des différents acteurs sans qu'il n'y ait aucune ambiguïté quelconque. En effet, le programme Sigida Kura 3 est un appui de la Coopération suisse au Mali dans le cadre du Développement économique et institutionnel des Communes.

Comme tel, elle a pour mission de renforcer de manière pérenne, la structure opérationnelle des Communes : Mini Ankala Kafo à travers l'assistance de Kené Conseils et différents partenaires affiliés au programme.

Il est à noter que le programme couvre une période de cinq (5) ans, que les communes et Miniankala Kafo (plus ou moins) sont pérennes et l'assistance du Mandataire et partenaires du programme sont limitées dans le temps.

Ainsi, l'inter - collectivité doit être outillée pour mener à bien l'accompagnement des communes qui l'ont créée à cet effet.

Miniankala Kafo dans ce rôle futur sera entouré de différents intermédiaires qui seront chargés de fonctionner soit comme relais de transmission, soit comme maître d'ouvrages délégué, soit encore comme support technique : ONG prestataire ou consultant, chargée des différentes animations, bureaux d'études, entreprises, services techniques déconcentrés de l'état.

Puisqu'une des missions régaliennes des communes est de contractualiser les prestataires, qu'elles ne sont pas assez outillées pour mener à bien les mandats d'études et de supervision, ce rôle des communes doit être dévolu à sa structure ouvrière qui est Miniankala Kafo car dotée de structures techniques qui sont actuellement en cours d'encadrement et de formation pour évoluer dans le futur sans assistance spécifique.

L'inter Collectivité met en place toute la procédure de réalisation des investissements et la contractualisation finale, ainsi les différents paiements des différents prestataires contractualisés seront dévolus aux communes après présentation et validation des factures des prestataires. Pour superviser ces investissements et s'assurer que la mission des différents partenaires est respectée, la DDC mettra en place un dispositif d'assistance et de supervision des actions de Miniankala Kafo et des autres prestataires.

Pour faciliter le démarrage des projets spécifiques femmes et jeunes et assurer la gestion rentable des infrastructures pour une bonne qualité de mise en œuvre du programme Sigida Kura, la mission de backstopping recommande l'approche suivante :

1. Etudes diagnostiques des opportunités économiques (filieres porteuses et chaînes de valeur) des sites programmés pour les investissements ;
2. Etudes de marchés prenant en compte les marchés locaux, régionaux, nationaux et internationaux ;
3. Appuis à l'élaboration d'une politique de financement des exploitations agricoles, gestionnaires privés et leurs formes de regroupement ; des critères de financement ;
4. Prise de contact avec les populations et une première animation sur l'investissement programmé dans les PDSEC, sa contribution à l'économie locale et à la sécurité alimentaire, la participation des populations à la réalisation de l'investissement (un mois avant le début des travaux) ;
5. Appui à l'identification des thèmes d'animation ;
6. Animation continue ;
7. Formation sur la vie coopérative et associative ;
8. Appui à la structuration/l'organisation des comités de gestion des EA, GP et leurs formes de regroupement ;
9. Appui à la mobilisation des quote parts pour la réalisation de l'investissement ;
10. Appui à la participation aux séances de réception des ouvrages et aux audits publics (avec possibilité de demande des comptes aux communes en cas de besoin) ;
11. Collecte des besoins ou idées de projets ;
12. Appui à la formulation des projets économiques viables (identifiés au cours des études des filieres et demandés par les bénéficiaires potentiels) et à l'élaboration des plans d'affaires incluant les calendriers de mise en œuvre par filière ;
13. Appui à l'ouverture d'un compte soit à la banque ou aux Institutions de Micro Finance (IMF) ;
14. Financement ou appui à la recherche de financement ;
15. Appui en formations sur l'alphabétisation, la gestion, la comptabilité et les formations inscrites dans les plans d'affaires ;
16. Appui à la programmation et la mise en œuvre du projet ;
17. Suivi-évaluation du projet ;

18. Animation continue à toutes les étapes.

N.B : cf. en annexe la stratégie opérationnelle pour la mise en œuvre des projets spécifiques femmes et jeunes.

Pour les missions et rôles des autres acteurs clés, voir la note explicative jointe au schéma de stratégie opérationnelle du programme Sigida Kura.

V.3 Plan de mise en œuvre des actions de renforcement

Cf. copie du plan en annexe.

Les principaux axes du plan d'action sont :

- La finalisation et l'application du manuel de procédures qui peut palier aux difficultés d'organisation du travail et de clarification des tâches concernant chaque équipe technique (Kené Conseils et Miniankala Kafo) ;
- La détermination et l'évaluation des processus d'appuis de Kené Conseils ;
- Le renforcement des ressources humaines, notamment des capacités techniques et managériales de Kené Conseils (formations) et Miniankala Kafo (pratiques) ;
- L'évaluation et la révision de tous les outils ; de la stratégie de communication et d'animation ;
- L'intensification de l'animation à toutes les étapes, sous-étapes de chaque type de projet (en amont, pendant et après réalisation) ;
- La mise en œuvre concrète de la stratégie opérationnelle des projets spécifiques femmes et jeunes
- Les études sur les opportunités économiques (filères et chaînes de valeurs et marketing) ;
- L'élaboration d'une politique et de mécanismes de financement des bénéficiaires (Exploitations Agricoles et Gestionnaires Privés avec leurs formes de regroupement) ;
- La contractualisation avec les prestataires ;
- Le choix des projets et la mise en œuvre des activités ;
- Le partenariat et la synergie avec l'implication des Services Techniques Déconcentrés de l'Etat importants pour le programme et d'autres programmes de la DDC ;
- L'harmonisation des conditions de mission de Sigida Kura avec celles d'autres programmes de la DDC ;
- La systématisation de l'auto-évaluation et de l'évaluation du personnel ;
- Le suivi-évaluation, y inclus le suivi-contrôle des projets et du programme dans sa globalité ;
- La capitalisation et la gestion des connaissances.

VI. Recommandations de la mission

Suite au backstopping technique du programme Sigida Kura 3, la mission recommande à :

La DDC :

- de vérifier le contenu de la version finale des manuels des procédures administratives, financières et comptables de Kené Conseils et de Miniankala Kafo et de les faire réviser si nécessaire (notes de services à faire par eux-mêmes) pour faciliter le suivi-contrôle de l'intervention de chacun ;
- de contrôler la qualité des outils produits par le mandataire, de contrôler les procédures et processus d'acquisition et d'accompagner dans les études économiques, le suivi-évaluation et la formulation de politique et mécanismes de financement ;
- de superviser ou de contrôler périodiquement et sur le terrain, l'exécution des plannings, l'effectivité de l'évaluation périodique du personnel, l'exécution des plans de renforcement suite à la mission de backstopping et aux auto-évaluations, la qualité de l'animation par Miniankala Kafo, l'application des termes des accords ou contrats ;
- de faciliter la diffusion des bonnes expériences de Sigida Kura en cas de succès.

Kené Conseils :

- de se donner les moyens pour renforcer les compétences de ses agents en qualité et en nombre, compétences pour lesquelles Kené Conseils a été mandaté pour accompagner Miniankala Kafo (en principe les compétences nécessaires devaient déjà exister au sein de Kené Conseils pour éviter des faiblesses d'ordre opérationnel) ;
- de coacher régulièrement son personnel sur le terrain et de les évaluer ;
- de revoir la qualité et le nombre des outils introduits à Miniankala Kafo, d'adapter les terminologies employées dans ses documents pour faciliter leur traduction ou emploi sur le terrain ;
- de s'auto-évaluer et d'appliquer le manuel de procédures administratives, financières et comptables ;
- de définir les processus d'appuis à Miniankala Kafo et de les planifier dans le temps avec un système d'appuis dégressifs après évaluation de chaque processus :
 - ⊕ appui de proximité (faire avec) ;
 - ⊕ appui périodique ;
 - ⊕ supervision ;
 - ⊕ retrait (retrait du processus maîtrisé par l'inter collectivité mais qui n'empêche pas le suivi-contrôle du mandataire sur le terrain et qui permettra au mandataire de mieux se consacrer à d'autres processus) ;
- de respecter les clauses de son mandat avec la DDC.

Miniankala Kafo :

- de toujours mesurer et de mettre en avant l'enjeu du programme Sigida Kura pour l'intercollectivité et pour les 36 collectivités du Cercle de Koutiala, ainsi que pour les femmes et jeunes bénéficiaires dudit programme ;
- d'avoir un tableau de bord à suivre quotidiennement en tenant à l'œil tous les indicateurs du programme ;
- de suivre les recommandations de la DDC et à temps ;
- de s'auto-évaluer et d'appliquer le manuel de procédures administratives, financières et comptables ;
- d'exécuter les plans d'actions de renforcement des capacités et d'interpeller sans tarder Kené Conseils sur son mandat en cas de nécessité ; de s'ouvrir davantage à l'apprentissage ;
- de systématiser l'évaluation du personnel ;
- de respecter les termes de l'accord signé entre la DDC et le Gouvernement du Mali sur la mise en œuvre du Programme Sigida Kura 3.

V.II Conclusion

Malgré les constats de faiblesse et des goulots d'étranglements ci-dessus cités, l'expérience du pilotage du programme Sigida Kura par l'inter collectivité Miniankala Kafo est une expérience nouvelle qui mérite d'être renforcée à travers des stratégies et mécanismes du plan de mise en œuvre des actions de renforcement afin d'améliorer le dispositif opérationnel et permettre à moyen terme une capitalisation des leçons et expériences, une diffusion au niveau régional et national.

La stratégie de mise en œuvre dudit plan est basée sur les appuis à Miniankala Kafo et Kéné Conseils à travers des suivis appuis conseils, accompagnement et renforcement des capacités qui seront facilités par la DDC. .

V.III Annexes :

- Annexe 01 : Plan d'action de mise en œuvre des actions de renforcement des capacités avec un engagement signé de Miniakala Kafo et de Kené Conseils pour la mise en œuvre du plan dans les délais impartis ;
- Annexe 02 : Schéma de stratégie opérationnelle du programme Sigida Kura ;
- Annexe 03 : Outils
- Annexe 04 : Survol gestion de projet
- Annexe 05 : Liste des personnes rencontrées
- Annexe 06 : Termes de référence de la Mission de Backstopping
- Annexe 07 : Photos de la Mission.

Annexe N°01 : PLAN DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DE RENFORCEMENT DU DISPOSITIF OPERATIONNEL ET DES ACTEURS DU PROGRAMME SIGIDA KURA 3

**Début d'exécution : juillet 2013
Evaluation du plan : fin octobre 2013**

N°	CONSTATS	BLOCAGES Ils sont internes aux 2 MINIANKALA KAFO&KENÉ CONSEILS et leurs interrelations couplées à l'absence de document de Programme clair	ACTIONS	RESPONSABLE	QUAND
1	2	3	4	5	6
Constats du programme					
1.	Retard dans la mise en œuvre des projets prévus dans les plans annuels et faiblesse dans la programmation des investissements	Stratégie : documents transmis trimestriellement	-Mettre en œuvre la stratégie et la démarche pour la mise œuvre des PSFJ -Finaliser le processus de recrutement d'un prestataire pour accompagner les idées projets au niveau des Communes et villages -Conduire une étude des opportunités économiques et chaines de valeur - intensifier l'animation sur le PSFJ dans les communes et villages ou les infrastructures existent déjà Appui à l'élaboration des plans d'affaires et de valorisation	MINIANKALA KAFO MINIANKALA KAFO DDC KENÉ CONSEILS	Animation et démarche/stratégie maintenant Elaboration d'un planning détaillé d'ici le 31Juillet
2.	Retards dans la planification opérationnelle des projets notamment les calendriers des investissements	Stratégie : document de programme existant, retard ANO DDC	CF ci-dessus	MINIANKALA KAFO	CF ci-dessus
3.	Non mise en œuvre de certaines activités importantes du programme (projets femmes et jeunes)	Stratégie : absence de document de programme	CF ci-dessus	MINIANKALA KAFO	CF ci-dessus
4.	Absence ou retard dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie d'accompagnement, d'organisation et de formation des bénéficiaires pour la valorisation et la pérennisation des aménagements, infrastructures et équipements réalisés	Stratégie : absence de document de programme	CF ci-dessus en plus synergie entre PAFP et PENF	KENÉ CONSEILS	CF ci-dessus

N°	CONSTATS	BLOCAGES Ils sont internes aux 2 MINIANKALA KAFO&KENÉ CONSEILS et leurs interrelations couplées à l'absence de document de Programme clair	ACTIONS	RESPONSABLE	QUAND
5.	Retard dans l'autoévaluation de Miniankala Kafo et du Mandataire	absence de document de programme d'auto évaluation	Finaliser les rapports d'autoévaluation	KENÉ CONSEILS	Avant le 31/07/2013
6.	faible mise en œuvre des recommandations des missions d'ivi de la DDC	Stratégies et missions/ rôles Système d'organisation du travail, RH	Mettre en œuvre les conseils et outils relatifs à la mission de backstopping	MINIANKALA KAFO	Immédiatement
7.	Défaillances dans les procédures de passation des marchés (procédures et processus d'analyse des offres), dans l'animation sociale et les études de faisabilité économique de certains projets ;	Système, RH	Dans l'animation sociale et les études de faisabilité économique de certains projets CF point 1 ci-dessus - Clarification des procédures et documents de passation	MINIANKALA KAFO-KENÉ CONSEILS, CT, STD	A partir de maintenant
8.	Chevauchement et/ou difficultés de compréhension des rôles de Miniankala Kafo et du Mandataire dans la mise en œuvre du programme	Stratégies et missions/rôles Système d'organisation du travail, RH	Finaliser le manuel de procédure Mettre en exergue le processus d'appui conseil à travers un plan détaillé pour une bonne lisibilité de l'appui de KENÉ CONSEILS	KENÉ CONSEILS	immédiatement
9.	Faiblesses de capitalisation et internalisation des processus et procédures	Système et RH	Capitaliser les expériences vécues ; Appliquer les manières de procédures ; Elaborer un canevas de capitalisation	KENÉ CONSEILS MINIANKALA KAFO KENÉ CONSEILS	A planifier en septembre
10.	Déficit de communication entre MINIANKALA KAFO et les communes	Système de communication	Prise en charge de la communication à travers les radios de proximité	MINIANKALA KAFO	En cour

N°	CONSTATS	BLOCAGES Ils sont internes aux 2 MINIANKALA KAFO & KENÉ CONSEILS et leurs interrelations couplées à l'absence de document de Programme clair	ACTIONS	RESPONSABLE	QUAND
Constats au cours de la mission de backstopping en plus des constats ci-dessus					
11.	Programme intéressant à appuyer dans la logique de la durabilité car il peut inspirer plusieurs PTF malgré la confusion entre programme SIGIDA KURA et MINIANKALA KAFO	Structure, Ressources Financière et Humaine (Comportements, habitudes)	S'inspirer du partenariat entre MINIANKALA KAFO et PAFPIII Diversifier les PTF Continuer à sensibiliser les communes dans la prise en charge de MINIANKALA KAFO pour la durabilité S'inspirer de l'expérience de bulomba dans la contribution des exploitants pour la Prise en charge MINIANKALA KAFO Auto financement MINIANKALA KAFO	DDC MINIANKALA KAFO	progressivement
12.	Retard des deux principaux acteurs opérationnels dans leur propre remise en cause	Attitudes ne s'autorise pas à faire des erreurs	Mise en disposition des outils de coaching et feed-back Remise en cause de l'équipe pour mieux avancer avec de nouveaux outils : Mettre en place des task force	DDC MINIANKALA KAFO	A planifier en septembre
13.	Inexistence de document de programme et de stratégies claires avec des rôles et missions définis	Stratégies et missions/rôles	CF point 1	DDC	Suite mission Backstopping : en cours

N°	CONSTATS	BLOCAGES Ils sont internes aux 2 MINIANKALA KAFO & KENÉ CONSEILS et leurs interrelations couplées à l'absence de document de Programme clair	ACTIONS	RESPONSABLE	QUAND
14.	Non maîtrise des rôles : confusion entre KENÉ CONSEILS et MINIANKALA KAFO	Idem.	CF ci-dessus	KENÉ CONSEILS/MINIANKALA KAFO	Suite mission Backstopping : en cours
15.	Absence d'un bon système d'organisation du travail entraînant des surcharges de travail et non visibilité des résultats	Système : d'organisation du travail RH	CF au point 8	Idem.	Idem.
16.	Inexistence d'un système définissant les processus d'appuis à MINIANKALA KAFO avec des étapes permettant d'évaluer le niveau d'assimilation des outils et conseils par MINIANKALA KAFO	Idem.	CF au point 8	Idem.	Idem.
17.	Déficit de communication	Communication : système	Interaction entre KENÉ CONSEILS et MINIANKALA KAFO dans le cadre de la mise en œuvre des activités Renforcer la communication entre acteurs et partenaires	MINIANKALA KAFO, KENÉ CONSEILS, CT, STD, DDC	progressivement
18.	Insuffisance de formations dans certains domaines	Ressources humaines RH	Formation en suivi évaluation Recyclage en genre Passation des marchés, en communication, en gestion de projet, en DIRO, leadership et technique de négociation	DDC	A partir de septembre et progressivement

N°	CONSTATS	BLOCAGES Ils sont internes aux 2 MINIANKALA KAFO & KENÉ CONSEILS et leurs interrelations couplées à l'absence de document de Programme clair	ACTIONS	RESPONSABLE	QUAND
19.	Non systématisation de l'auto-évaluation (non faite pour KENÉ CONSEILS)	Idem.	Procéder à une évaluation trimestrielle des activités du programme et une autoévaluation semestrielle et annuelle du personnel et des composantes du programme	KENÉ CONSEILS	A planifier à partir de septembre
20.	Existence d'un draft de manuel de procédures non encore appliqué	Système	Finaliser le MP appliquer le MP	KENÉ CONSEILS MINIANKALA KAFO	En septembre
21.	Non lisibilité de certaines formations (ingénierie sociale)	Idem. RH	Intensifier les animations sur le terrain Appliquer les outils transmis issus des Formations	MINIANKALA KAFO	En septembre
22.	Insuffisance d'expertise : ingénieur génie civil pour KENÉ CONSEILS	RH	Recruter un IGC	KENÉ CONSEILS	Dernier semestre
23.	Insuffisance des études (opportunités économiques & plans d'affaires, impact environnemental, financement des exploitants agricoles et Unions,)	RH	Mener des études dans les différents et élaborer une politique et des stratégies de financement des exploitations agricoles	DDC	En septembre
24.	Absence de situation de référence : la fiche projet ne fait pas ressortir une situation de référence permettant de voir l'évolution des indicateurs	Système (S&E), RH	Actualiser la fiche de projet renseigner à chaque mission	Mc MINIANKALA KAFO	Immédiatement : à chaque mission

N°	CONSTATS	BLOCAGES Ils sont internes aux 2 MINIANKALA KAFO&KENÉ CONSEILS et leurs interrelations couplées à l'absence de document de Programme clair	ACTIONS	RESPONSABLE	QUAND
25.	Faiblesse ou Insuffisance dans l'élaboration des termes de référence des différents intervenants (Bureaux d'études, entreprises, cellule technique de Miniankala Kafo, partenaires du programme)	Système, RH	Dans l'animation sociale et les études de faisabilité économique de certains projets CF point 1 ci-dessus - Clarification des procédures et documents de passation	MINIANKALA KAFO-KENÉ CONSEILS, CT, STD	A partir de maintenant
26.	Faiblesse dans le processus de suivi et contrôle des travaux et la synergie d'action entre différents intervenants	RH	Associer les STD, MINIANKALA KAFO et Communes	MINIANKALA KAFO	Tous le long du processus
27.	Faiblesse ou défaillances dans la Maîtrise d'ouvrage Délégué	Système	Clarifier le rôle de MOD de MINIANKALA KAFO avec les Communes	MINIANKALA KAFO/Communes	Dans le cadre du processus et procédures de passation de marché
28.	Insuffisance dans l'implication des services déconcentrés de l'état dans le processus d'élaboration des documents techniques et du suivi des investissements	Système,	Impliquer les STD dans tous le processus et le suivi	MINIANKALA KAFO	Idem.
29.	Difficultés d'animation	Extrants : Produits & services, RH	Harmoniser la prise en charge des missions de MINIANKALA KAFO avec les autres programmes de DDC Associer un prestataire privé pour l'animation (cf. stratégie mission backstopping)	DDC MINIANKALA KAFO	Immédiatement
Constats relevés par la mission au niveau des bénéficiaires et certains acteurs sur le terrain					
30.	Faible mobilisation des bénéficiaires au cours de la mission	Extrants : Produits & services, RH	Cf. ci-dessus	MINIANKALA KAFO	Idem.
31.	Déficit de communication	Système de communication	Cf. ci-dessus	DDC MINIANKALA KAFO	Immédiatement

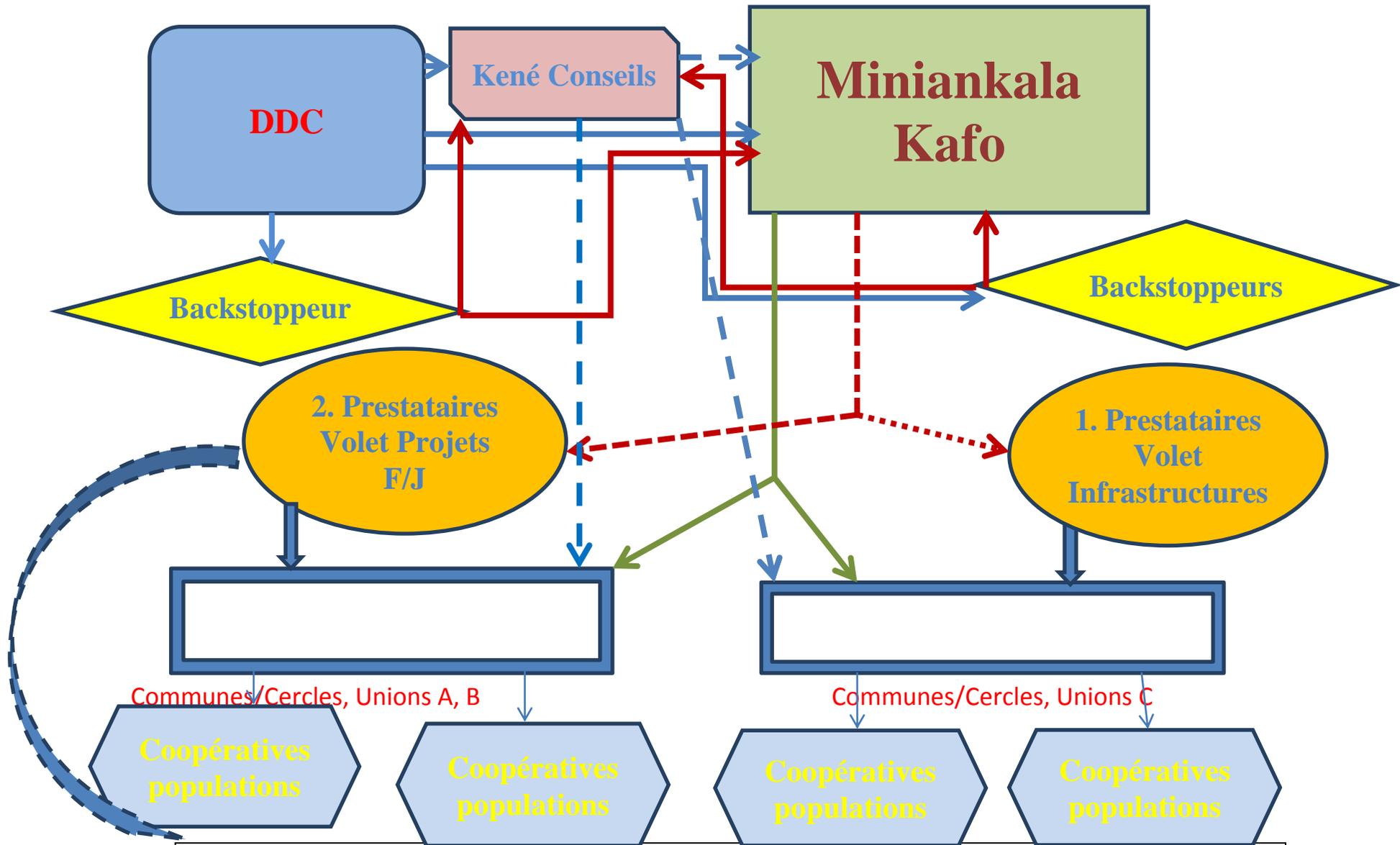
N°	CONSTATS	BLOCAGES Ils sont internes aux 2 MINIANKALA KAFO&KENÉ CONSEILS et leurs interrelations couplées à l'absence de document de Programme clair	ACTIONS	RESPONSABLE	QUAND
32.	Insuffisance de formations technique et de formation en alphabétisation	Extrants : Produits & services, RH	Répertorier les types de formation Donner des formations techniques et des formations en alpha	Prestataire de MINIANKALA KAFO	Courant 2 semestre
33.	Insuffisance dans la maîtrise des rôles et responsabilités	Extrants : Produits & services, RH	Former les bénéficiaires sur les rôles et responsabilités	Idem.	Idem.
34.	Déficit d'information de certains acteurs importants sur le programme (STD)	Communication : système	Signer les conventions de collaboration avec les acteurs clefs : Associer les SDT aux rencontres relatives à leur domaine de compétence	MINIANKALA KAFO	Immédiatement
35.	Non implication de certains acteurs clés dans le programme	Communication : système	CF ci-dessus		

N.B. : Toutes les actions d'animation et de pilotage à faire par Miniankala Kafo seront appuyées par le Mandataire Kené Conseils.

Date : le 23 juillet 2013

ENGAGEMENT A METTRE EN ŒUVRE VOIR PLAN CI-DESSUS :
MINIANKALA KAFO et KENE CONSEILS

Annexe N°02 : Schéma 1 : stratégie d'intervention des acteurs opérationnels du programme Sigida Kura à partir de juillet 2013 (suite au Backstopping)



- N.B :**
-  Partenaires mandatés par la DDC :
 -  Renforcements des capacités de Miniakala Kafo par les Backstoppeurs
 -  Renforcements des capacités des communes, Unions par Miniakala Kafo
 -  Contractualisation des STD de l'Etat par Miniakala Kafo pour accompagner les projets femmes et jeunes
 -  Appuis des prestataires aux communes et Unions
 -  Bénéficiaires finaux des appuis
 -  Bénéficiaires finaux : les coopératives, tout comme leurs formes de regroupement/Unions peuvent contracter directement les prestataires sur fonds propres.

Note explicative du schéma stratégique des acteurs opérationnels du Programme :

1. Il s'agit d'un mécanisme de collaboration basée sur **la contractualisation** dans le cadre de la mise en œuvre opérationnelle du programme. **(La stratégie relative au Développement Economique Local DEL ou Projets spécifiques femmes et jeunes est développée dans un autre schéma).**
2. **Miniakala Kafo est au centre du dispositif** car c'est elle qui doit jouer le rôle d'animation de développement auprès des 36 collectivités du cercle qui ont adhéré au service commun.
3. **Dans le cadre de la durabilité et de la pérennité des actions**, la stratégie des Appuis/Renforcement des capacités doit être basée sur « le Faire Faire » par Miniakala Kafo et non le « Faire Avec » qui a prévalu depuis le démarrage du programme par le Mandataire. Kené Conseils en tant que Mandataire doit appuyer Miniakala Kafo dans la Maîtrise d'Ouvrage (MO).
4. Ainsi, pour chaque processus, **Kené Conseils** doit élaborer des plannings d'appuis dégressifs par processus d'appuis à Miniakala Kafo en 04 phases :
 - Appuis de proximité « faire avec » ;
 - Appuis périodiques ;
 - Supervision ;
 - Retrait (ce retrait concerne le processus qui a été maîtrisé par l'inter collectivité ; cela permettra à Kéné Conseils de se consacrer à d'autres processus de façon plus efficace).

N.B : suite aux explications des backstoppeurs, Kéné Conseils a compris que ce type de planning d'appui est nécessaire pour son efficacité et efficience, d'autant plus qu'il doit documenter pour matérialiser tous ses appuis ou input à Miniakala Kafo.

N.B : plusieurs processus peuvent se faire ensemble suivant le planning ; cependant une bonne organisation doit permettre la maîtrise d'un processus dans un délai d'au plus trois (03) mois, vu que l'apprentissage a démarré depuis novembre 2011.

5. L'ensemble des paquets de processus d'appuis et par priorité doit être identifié le plutôt possible par les deux parties Miniakala Kafo et Kéné Conseils **avec appuis externes si nécessaire.**
6. Toujours dans la logique de la durabilité, en plus des bureaux d'études et des entreprises pour des prestations bien spécifiques, les services techniques locaux **clés** et les interprofessions seront valorisés :
 - **Pour le volet 1. : relatif aux infrastructures**

- **Le secteur local du Génie rural SLGR** : il a comme mission la collecte de données par rapport aux aménagements, de rendre compte à la Région et d'appuyer les communes dans la Maîtrise d'Ouvrage (MO) de leurs programmes. Cependant, il ne dispose pas de compétence dans les études de bas-fonds qui nécessitent l'intervention de la Région.
 - **le service local des Routes** :
 - **l'urbanisme et ou le service des domaines** :
 - **le service local de la Direction Nationale de l'Assainissement du Contrôle des Pollutions et Nuisances** :
- **Pour le volet 2. : relatif au développement économique rural, notamment les projets spécifiques des femmes et des jeunes.**
- **La délégation locale de la chambre d'agriculture DLCA** : (elle a déjà eu une convention type avec Inter coopération/Helvetas dans la zone de San), le service local du développement social et le secteur de l'agriculture. Elle est une institution consulaire à caractère professionnel, sa mission est la défense des intérêts des producteurs (trices) ressortissants. Elle fournit des services de proximité aux exploitations agricoles et leurs formes de regroupement dans les domaines de l'information, sensibilisation, organisation en coopération et unions de producteurs (trices), rédaction des statuts et règlement intérieur, formations sur les rôles et responsabilités et intermédiation financière auprès des Partenaires Techniques et Financiers, programmes ;
 - **Les Unions des producteurs (trices)** : des filières maïs, échalote (maraîchère) et bétail/viande qui sont des filières organisées de la base au niveau cercle et ou national sont des filières qui peuvent drainer d'importants revenus si elles sont appuyées et contribuer valablement à la croissance et la relance de l'économie locale et même nationale tout en contribuant aux objectifs de Sigida Kura (N.B : une étude d'opportunités économiques couplée avec l'analyse de chaînes de valeurs et marketing est nécessaire) ;
 - **Le Service Local du Développement Social** : il a une mission régaliennne de délivrance de récépissé, de contrôle du bon fonctionnement des coopératives (production de bilan annuel, tenue des procès-verbaux des assemblées générales ou de réunions statutaires, etc.). Il peut être contractualisé par rapport à l'animation en collaboration avec la DLCA et le **Comité Local de Concertation des Organisations Paysannes (CLCOP)** qui ont une forte capacité de mobilisation des paysans ; à ce niveau, le service local du développement social doit associer les agents de Miniankala Kafo pour renforcer leurs capacités d'animation ;
 - **Le secteur local de l'agriculture** : elle a une mission de vulgarisation, d'appuis conseils des producteurs (trices). Ce service conduit des tests auprès d'eux, appuie dans le conditionnement et le contrôle des produits phytosanitaires et des produits végétaux ; sensibilise, informe et forme les producteurs (trices) dans la vulgarisation ;
 - **La chambre locale de commerce et d'industrie** : elle n'est organisée qu'au niveau cercle à travers une association des commerçants (la mission a eu peu d'information avec le Président). Ce service est important mais n'étant pas organisé à hauteur de souhait, son input pour Sigida Kura n'est pas évident actuellement.

7. **Les autres services techniques publics** : ils peuvent rester sous la convention globale de collaboration signée avec la tutelle (Préfet).
8. **Convention de collaboration** : il faut un canevas type qui va prendre en compte les attentes de Miniankala Kafo;
9. **Banque/IMF** : élaboration d'une politique et stratégie de financement des bénéficiaires des projets spécifiques et appuis à ces bénéficiaires dans l'élaboration des plans d'affaires ;
10. **Concertation** : le programme SIGIDA KURA doit se concerter périodiquement avec les acteurs clés ci-dessus cités dans le cadre du suivi et de l'orientation afin d'obtenir des résultats concrets malgré l'existence des CLOCSAD et d'autres cadres de concertation ; cet aspect doit ressortir dans les conventions de collaboration avec les prestataires pour que ces rencontres se tiennent.

Annexe N°03 : Outils

Canevas de Projet Economique :

Au titre d'amélioration du canevas de projet existant à Sigida Kura (il faut des projets agricoles qui permettent l'amélioration de l'économie locale : Filières agricoles et PME/PMI Rurales)

Canevas existant à Sigida Kura	Canevas de Projet proposé par la mission
I. Présentation du Porteur	I. Titre du Projet
II. Expérience dans le domaine d'activités du Projet	✓ Présentation du Porteur
III. Présentation du Projet	✓ Expérience dans le domaine d'activités du Projet
- Contexte	II. Résumé du Projet
- Problématique	III. Introduction
- Justification	- Contexte
IV. Objectifs du Projet	- Problématique
a) Objectifs économique	- Justification (ici on parle de la cible et pourquoi ce projet est important)
b) Objectifs financiers	IV. Objectifs
C) Public Cible	V. Résultats attendus
V. Durée du Projet	VI. Durée du Projet (ici on parle des stratégies de pérennisation)
VI. Stratégies de pérennisation	VII. Description des procédures de contractualisation
V. Coût du Projet	VIII. Relations partenariat/synergies
	IX. Budget et coût du Projet
	Calendrier/Chronogramme
	X. Description du Système de suivi-Evaluation du Projet
	XI. Organisation fonctionnel / Procédures de recrutement
	XII. Hypothèses/ Problèmes et leur réalisation.
	Annexes : Plan d'affaires, etc.

Stratégie

« Il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait pas où il va »
(dixit, le philosophe latin Sénèque)



Proverbe Chinois : « Vous ne pourrez pas découvrir de nouveaux océans si vous n'avez pas le courage de perdre de vue les rivages »

La stratégie du volet projets spécifiques des femmes et des jeunes de Sigida Kura sera basée sur :

- **l'appui direct du mandataire** et l'implication des prestataires privés au renforcement des capacités des femmes et des jeunes porteurs de projets filières agricoles compétitifs et PME/PMI Rurales ;
- **ainsi que l'appui des acteurs** comme le Service Local du Développement Social, la délégation de la Chambre d'agriculture DLCA , le comité local de concertation des organisations paysanne CLCOP dans l'appui aux OP au renforcement des capacités des femmes et jeunes porteurs de projets filières agricoles compétitifs et PME/PMI Rurales.

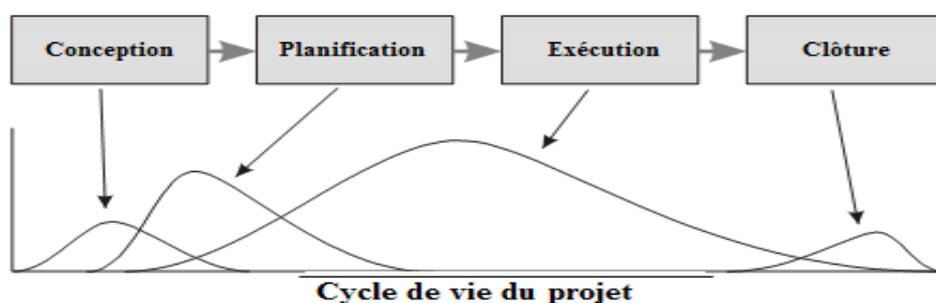
La présente stratégie voudrait qu'après les premiers contacts, la manifestation d'intérêts ou demande d'appui en formulation de projet des exploitations agricoles et leurs formes de regroupements ainsi que les gestionnaires privés, que le Programme Sigida Kura les accompagne dans tous le processus (avec l'appui de ses prestataires), au lieu d'attendre les projets préalablement élaborés par les bénéficiaires. Il s'agit, du processus de conception jusqu'à la phase clôture du projet.

Le processus de conception de projet



0. **Préalables** : prises de contacts et animation (collecte de données brutes avec outils)
1. **L'analyse des besoins** permet de déterminer le besoin réel par rapport aux besoins exprimés (suite à une idée de projet ou une demande des bénéficiaires potentiels);
2. **L'analyse des options** permet de choisir un projet parmi plusieurs identifiés au cours de l'analyse des besoins ; les critères utilisés sont entre autres, la cohérence :
 - la mission de l'organisation et son mandat ;
 - les besoins de la communauté ;
 - le rapport coût/Résultat,
 - la validité, la faisabilité ou pas en fonction des moyens
3. **L'étude de faisabilité** permet d'étudier les marchés et les opportunités économiques, ainsi que l'analyse des ressources, l'élaboration des plans d'affaires ;
4. **La proposition de projet** : l'élaboration du document pour le projet, elle enregistre toutes les activités importantes et les parties prenantes et renseigne sur les parties du canevas de projet.

Cycle de vie des processus de GP



5

N.B : des préalables à la clôture du projet, les animations doivent se faire même si c'est à des degrés d'intensité différents.

Pour l'identification et l'analyse des besoins, il faudra également consulter les PDSEC des Communes concernées, il y a peu de risque à ce niveau car logiquement les filières porteuses doivent y être mentionnées pour leur contribution à l'augmentation des revenus desdites communes.

Il est bon de mener des projets dans les zones où le programme SIGIDA KURA a déjà ou est en cours de réalisation des ouvrages pour permettre une complémentarité en termes de ressources et d'économie d'envergure.

Les 4 phases en gestion de projets

- **Conception du projet (promoteur)**
 - Idée du projetOK Direction
 - Études de faisabilités OK Banque
- **Planification (mandataire)**
 - Structurelle
 - Organisationnelle
 - Budgétaire
- **Exécution (mandataire)**
- **Clôture (Mandataire et promoteur)**

Qui sont les Parties Prenantes?

- Ce sont les individus ou organisations qui
 - participent activement au projet
 - peuvent être affectés positivement ou négativement par le projet
 - peuvent avoir un impact positif ou négatif sur le projet
- Le **Demandeur** est la partie prenante la plus importante
- Le **Demandeur** peut lui-même englober plusieurs parties prenantes, par exemple son personnel technique ou le "**sponsor**" qui fournit les fonds

Importance des parties prenantes

- Par essence, elles ont un intérêt dans le projet
- Elles peuvent avoir un mot à dire sur la planification ou l'acceptation du projet
- Elles désirent avoir l'information sur l'état d'avancement du projet
- Leurs opinions compte dans l'évaluation du projet
- Elles constituent des appuis (et parfois des freins) dans la bonne marche du projet
- En conséquence, il est de la plus haute importance de lister et d'évaluer les parties prenantes au projet mais aussi de déterminer **leurs attentes**, tant **implicites qu'explicites** et de tenter **de les influencer ou de les gérer**.

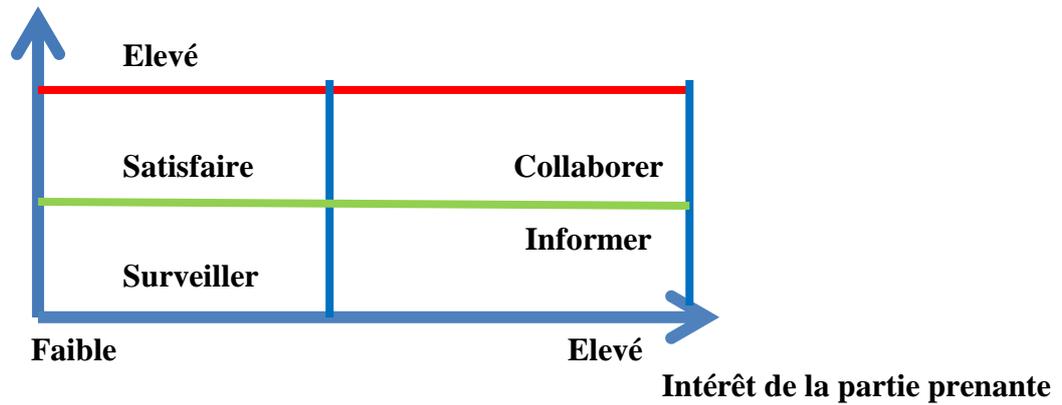
••• L'Analyse des Parties Prenantes •••

Parties prenantes	Objectifs, attentes	Intérêt e.m.f	Pouvoir e.m.f	Actions possibles parties prenantes	Stratégies du Chef de projet
Principales conclusions:					

••• L'Analyse des Parties Prenantes •••

Parties prenantes	Objectifs, attentes	Intérêt e.m.f	Pouvoir e.m.f	Actions possibles parties prenantes	Stratégies du Chef de projet
Professeur	Élevées, respect des consignes	élevés	Très élevé		
Dir entreprise					
Membre m1					
Membre e2					
Membre e3					
Principales conclusions:					

Pouvoir de la Partie prenante



1. **Pouvoir Elevé + Intérêt Faible : Satisfaire**
2. **Pouvoir Faible + Intérêt Faible : Surveiller**
3. **Pouvoir Elevé + Intérêt Elevé : Collaborer (Négociateur)**
4. **Pouvoir Faible + Intérêt Elevé : Informer.**

Quelques conclusions possibles

- Dans quelle mesure les attentes convergent-elles ou non, et comment réconcilier les principales divergences
- Quelles sont les attentes qui devraient être incorporées dans la conception du projet, et quelle est leur priorité
- Quelles actions possibles des PP doit-on promouvoir
- Quelles actions possibles des PP sont des risques contre lesquels il faudra protéger le projet

Annexe N°5 : Actions à mener dans le Cycle de projet

Suite à l'analyse des axes d'orientations de la mission sur le cycle de Projet dans ses différentes phases (la planification, l'animation, la collecte des données de base du Programme/ la mise en œuvre du Programme/ le suivi & évaluation du Programme), la mission recommande les actions suivantes à mener:

☞ Pour la planification, à l'animation et à la collecte des données de base du Programme :

- D'intégrer dans le processus de planification des besoins des populations, des Procès-Verbaux signés par les chefs de villages et leurs conseillers pour qu'au moment des réalisations des projets que les populations s'engagent à contribuer financièrement ou en nature à la mise en œuvre des projets relatifs à leurs propres besoins (pour palier problèmes de quote part) ;
- Réviser les outils de collecte de données (étude socio-économique) et faire ressortir les données de base sur la fiche de suivi des projets (pour palier au problème des données de référence) ;
- Respecter les calendriers de mise en œuvre des projets ;
- Dans le cadre de la planification : un retard de réalisation doit conduire à une révision du budget pour le rapport 1^{er} semestre et le plan 2^{ème} semestre si ces retards ne pourront pas être comblés. De façon logique les plans de décaissement doivent être modifiés en fonction de la liquidité existante (décaisser en fonction des besoins et de la liquidité existante) ;
- Identifier les thèmes d'animation et de formation avec les bénéficiaires et évaluer les formations ;
- Réviser les démarches d'animation (avant, pendant et après réalisation des projets) et intensifier les missions sur le terrain pour mieux mobiliser les bénéficiaires ;
- Mieux étudier la faisabilité et les opportunités économiques, d'impact des projets sur la sécurité alimentaire, l'emploi et les revenus (études mentionnées dans le plan de mise en œuvre des actions de renforcement des capacités cf. en annexe) ;
- Actualiser les informations sur les contraintes justifiant le choix des projets au fur et à mesure et avoir une vision à long terme du Développement Economique Rural Local (DREL) pour la relance de l'économie local (cf. en annexe le plan d'actions et le Schéma sur la stratégie opérationnelle des projets spécifiques femmes & jeunes);
- Ne pas trop se focaliser sur la planification glissante sans tenir compte que les retards d'exécution pénalisent l'atteinte des objectifs du programme en fin de durée.

☞ Pour la mise en œuvre du Programme :

- Dans les contrats et conventions de collaboration, tenir compte du présent rapport de backstopping technique pour mieux spécifier les engagements et responsabilités des parties ;
- Réviser les processus et procédures de passation de marchés avec les outils pour la réalisation des investissements ; pour une meilleure qualité des investissements : élargir la base de sélection des entreprises et bureaux d'études (répertoire) ;
- en plus du CLOCSAD il est souhaitable d'informer sur le chronogramme d'investissements à réaliser avec les services du domaine des investissements (Service Local des Routes/TP, SLGR, Urbanisme, Domaines) pour éviter les chevauchements et faciliter le suivi des réalisations ;
- De façon systématique, évaluer l'exécution des plannings (trimestriellement, semestriellement et annuellement) avec une évaluation systématique du personnel (semestriellement et annuellement), les outils d'évaluation du personnel doivent être révisés ainsi que le canevas des rapports (appui DDC) ;

- Améliorer les outils et instruments pour l'exécution des projets femmes et jeunes doivent être améliorés, (contenu des documents concept et guide) et complétés (guides d'animation, d'élaboration des plans d'affaires, politiques et stratégie de financement des projets femmes et jeunes, outils de suivi périodique des activités) ;
- Evaluer les formations et pratiquer les outils reçus pour la visibilité des résultats des formations ;
- Kéné Conseils doit planifier ses appuis à Miniankala Kafo dans une perspective d'évaluation et de retrait progressif après le renforcement des capacités : pour l'efficacité et la visible les résultats des appuis de Kéné Conseils ;
- un plan de renforcement des capacités des bénéficiaires (Femmes/Jeunes, PMA, Gestionnaires privés, etc.) doit être élaborés et exécutés ;
- au vu des points de faiblesses d'autres formations et appuis conseils sont nécessaires et il est pertinent de renforcer les capacités des acteurs opérationnels pour une bonne mise en œuvre du Programme Sigida Kura.

☞ **Pour le suivi/évaluation :**

- Donner une situation de référence sur les fiches de projet afin de palier à l'insuffisance de situation de référence et afin de suivre et évaluer les actions du programme ;
- Mettre en place un système de suivi-évaluation avec les outils et logiciel ;
- Suivre une formation ou des appuis de la DDC en suivi-évaluation, en études socio-économiques et environnementales et des appuis en élaboration des fiches de collectes des données ;
- un manuel de procédures de suivi et d'entretien des investissements doit être fait par les bureaux d'études et validé par le comité d'évaluation.
- Mettre en place des systèmes : de capitalisation des processus et des leçons apprises ; d'évaluation du personnel permettant d'élaborer des plans de développement du personnel ; de suivi-évaluation de l'application des connaissances apprises suite aux formations (à travers l'exécution des activités des projets) ;
- Instaurer un système de coaching et de feed-back permettant au personnel de s'améliorer au fur et à mesure ;
- Mettre en place des task-force ou des groupes de travail thématique (Infrastructures et Développement Rural Economie Locale) à animer avec les autres programmes financés par la Coopération Suisse ou d'autres PTF permettant de s'améliorer.

ANNEXE N°06 : liste des participants aux visites de terrain dans le cadre du backstopping technique de Sigida Kura

Date	Structure/Acteurs	Lieu	Prénoms/noms	Fonction	Contacts
Le 13.07.13	Kené Conseils	Koutiala	Kaly Sangaré	Assistant technique principal	61 31 85 15
	Miniankala Kafo	Koutiala	Moussa Yattara	Régisseur des Dépenses	76 16 44 77
	Miniankala Kafo	Koutiala	Mamadou Coulibaly	2 ^{ème} Vice-Président	65 87 14 24
	Miniankala Kafo	Koutiala	Oumar Dembélé	3 ^{ème} Vice-Président	78 60 75 39
	Kené Conseils	Koutiala	Sina Koné	Conseiller Fiscalité	76 01 60 71
	Miniankala Kafo	Koutiala	Kalifa Coulibaly	Président Miniankala Kafo	69 50 12 43
	Miniankala Kafo	Koutiala	Tiècoura Sounkara	Directeur Miniankala Kafo	76 19 08 69
	Miniankala Kafo	Koutiala	Adama Karim Dembélé	Conseiller en formation	62 33 03 34
	Miniankala Kafo	Koutiala	Boubacar Marc P. Yatta	Assistant chargé des Investissements	73 28 40 68
Le 15.07.13	Cercle de Koutiala	Cercle	Makan Dombia	Adjoint au Préfet	76 47 91 93
	Délégation du Contrôle Financier	Koutiala	Abdoullah Baba Kounta	Délégué Contrôle Financier	69 57 72 69
	Subdivision Urbanisme et Habitat	Koutiala	Oumar Keïta	Chef Subdivision Urbanisme et Habitat	76 21 25 51
	Subdivision des Routes de Koutiala	Koutiala	Traoré Mariam Touré	Chef de Subdivision des Routes	66 77 68 55
	Service Local Action Social	Koutiala	Ibrahima Frantao	Chef Service Action Social	76 11 31 68
	Miniankala Kafo	Koutiala	Tiècoura Sounkara	Directeur Miniankala Kafo	76 19 08 69
	Miniankala Kafo	Koutiala	Moussa Yattara	Régisseur des Dépenses	76 16 44 77
	Miniankala Kafo	Koutiala	Adama Karim Dembélé	Conseiller en formation	62 33 03 34
	Miniankala Kafo	Koutiala	Hawa Sanogo	Assistante DEL	76 16 35 39
Le 16.07.13	Association de femmes	Djéla	Djénéba Coulibaly	Présidente	73 15 63 25
			Djénéba Malé	Vice-Présidente	RAS
			Sitan Malé	Secrétaire	//
			Madjè Koné	Membre	//
			Maïmouna Koné	//	//
			Massitan Coulibaly	//	//
			Bourama Koné	Personne ressource	75 47 72 65
Le 16.07.13	Commune Rurale de M'Pessoba	Mairie de M'Pessoba	Amadou Sanogo	1^{er} Adjoint Maire	75 26 47 00
	//		Harouna Coulibaly	3 ^{ème} Adjoint Maire	65 21 24 11
	Miniankala Kafo		Hawa Sanogo	Assistante DEL	RAS
	Kené Conseils		Sina Koné	Conseiller en Fiscalité	76 01 60 71

SUITE ANNEXE N°06 : liste des participants aux visites de terrain dans le cadre du backstopping technique de Sigida Kura

Date	Structure/Acteurs	Lieu	Prénoms/noms	Fonction	Contacts
Suite 16.07.13	Miniankala Kafo	Mairie de M'Pessoba	Marc Yatta	Assistant Chargé des Investissements	73 28 40 68
	Commune Rurale de M'Pessoba	//	Ibrahima Coulibaly	Président jeunes	75 26 44 24
	Commune Rurale de M'Pessoba	//	Niania Siaka Coulibaly	Conseiller Communal	76 91 21 07
	//	//	Oumar Sy	Commerçant	75 04 16 31
	//	//	Tahibatou Coulibaly	Agent Etat Civil	69 69 16 19
	//	//	Yaya Coulibaly	Secrétaire Général	79 34 84 34
	//	//	Mamadou Coulibaly	Régisseur des dépenses	71 75 76 59
	//	//	Karitiè Coulibaly	Chef du village de M'Pessoba	75 26 47 60
Le 17.07.13	Commune Rurale de N'Golonianasso	Mairie de N'Golonianasso	Adama Dembélé	Maire de N'Golonianasso	79 49 88 89
	//	//	Zoumana Koné	1 ^{er} Adjoint au Maire	62 07 30 68
	//	//	Youssef Boiré	Conseiller Chef de Village	78 56 73 85
	//	//	Famoussa Coulibaly	Chef de Village	-
	//	//	Yacou Sanogo	2 ^{ème} Adjoint au Maire	77 58 53 93
	//	//	Mamoutou Fomba	Notable	73 73 21 06
	//	//	Soukalo Coulibaly	Notable	78 01 64 40
	//	//	Youssef Sanogo	Conseiller Maire	76 29 80 99
	//	//	Ziè Koné	Notable	RAS
	//	//	N'Pana Coulibaly	Notable	RAS
Le 17.07.13	Plateforme Multi Acteurs PMA	Fienso	Madou Koné	Chef de Village	75 34 64 66
	// PMA		Soungalo Koné	2 ^{ème} Vice-Président	77 81 57 25
	// PMA		Issa Koné	Président	64 74 65 30
	Kené Conseils		Kaly Sangaré*	Assistant Technique Principal	61 31 85 15
	Miniankala Kafo		Tiècoura Soukara*	Directeur	76 19 08 69
	Miniankala Kafo		Marc Yatta*	Assistant Chargé des Investissements	73 28 40 68
	Kené Conseils		Sékou Coulibaly*	Chauffeur	76 24 80 13
			Moussa Yattara*	Régisseur des Dépenses	76 16 44 77
Le 18.07.13	Secteur de l'agriculture	Koutiala	Issa Traoré	Chef Secteur	66 65 23 90

N.B : c'est au niveau des communes rurales de M'Pessoba et de N'Golonianasso que le niveau de mobilisation est acceptable. A Fienso et à Djéla, il y a eu très peu de bénéficiaires.

SUITE ANNEXE N°06 : liste des participants aux visites de terrain dans le cadre du backstopping technique de Sigida Kura

Date	Structure/Acteurs	Lieu	Prénoms/noms	Fonction	Contacts
Suite du 18.07.13	CLOCSAD	Koutiala	Amadou Maïga	Président Commission Développement Rural Economie Locale et Désenclavement ; Chef de bureau Statistique	76 37 52 90
Le 18.07.13	Service Local du Génie Rural SLGR	Koutiala	Nacko Traoré	Chef SLGR	76 19 78 19
	//	//	Zé Dembélé	Agent GR	63 46 96 43
Le 18.07.13	Délégation Locale de la Chambre d'Agriculture DLCA	Koutiala	Samba Traoré	Vice-Président DLCA	76 10 07 72
	//	Koutiala	Adama Dembélé	Animateur DLCA	76 21 41 07
	//	Koutiala	Lassina Coulibaly	Délégué Communal	79 29 54 28
Le 18.07.13	Chambre Locale de Commerce et d'Industries	Koutiala	El Hadj Mohamed Daouda Diarra	Président de la Chambre de Commerce et d'Industries	76 30 63 50
Le 18.07.13	Conseil de Cercle	Koutiala	Zoumana Mallé	Président du Conseil de Cercle	76 37 63 86
	Conseil de Cercle	Koutiala	Seydou Samaké	Agent de développement du Conseil de Cercle	78 92 98 03
Le 19.07.13	Kené Conseils	Koutiala	Kaly Sangaré	Assistant Technique Principal	76 63 35 94
			Boukary Barry	Chef de mission	76 30 68 76
			Sina Koné	Conseiller Fiscalité	76 01 60 71
Le 19.07.13	Parc à Bétail et Piste	N'Togonasso	Karim Goïta	Gardien	64 36 45 74
Le 22.07.13	Miniankala Kafo Kené Conseils	Koutiala	Hawa Sanogo	Assistante DEL	76 16 35 39
	//		Sina Koné	Conseiller Fiscalité	76 01 60 71
	//		Marc Yatta	Assistant Chargé des Investissements	73 28 40 68
	//		Tiècoura Sounkara	Directeur	76 19 08 69
	//		Moussa Yattara	Régisseur des Dépenses	76 16 44 77
	//		Kaly Sangaré	Assistant Technique Principal	61 31 85 15

N.B : le 19.07.13, à N'Togonasso il n'y avait aucun bénéficiaire, seul le gardien était présent ; le 22.07.2013, il y a eu l'atelier d'élaboration du plan d'actions de renforcement des capacités, il y avait deux groupes et dans chacun des groupes, il y avait au moins un membre de chaque équipe technique (Miniankala Kafo et Kené Conseils).

SUITE ANNEXE N°06 : liste des participants aux visites de terrain dans le cadre du backstopping technique de Sigida Kura

Date	Structure/Acteurs	Lieu	Prénoms/noms	Fonction	Contacts
Le 23.07.13	DLCA	Koutiala	Adama Dembélé	Animateur DLCA	76 21 41 07
	Kené Conseils	Koutiala	Sina Koné	Conseiller Fiscalité	76 01 60 71
	Perception	Koutiala	Aly K. Maïga	Chef de Bureau	76 33 86 67
	Service Statistique	Koutiala	Amadou Maïga	Chef de Bureau	76 37 52 90
	Miniankala Kafo	Koutiala	Tiècoura Sounkara	Directeur	76 19 08 69
	//	Koutiala	Boubacar Mar P. Yatta	Assistant Chargé des Investissements	73 28 40 68
	//	Koutiala	Kalifa Coulibaly	Président	
	//	Koutiala	Moussa Yattara	Régisseur des Dépenses	76 16 44 77
	Kené Conseils	Koutiala	Kaly Sangaré	Assistant Technique Principal	70 63 35 94
	Service du Développement Social Economie Solidaire	Koutiala	Mme Magassa Halimata Ouattara	Agent	76 47 45 12
	Secteur Agriculture	Koutiala	Mme Diarra Sira Sissoko	Chargée de Programme	65 51 00 67
	Miniankala Kafo	Koutiala	Hawa Sanogo	Assistante DEL	76 16 35 39
Le 30.07.13	DDC	Bamako	Dembélé Hawa Soumaré	Chargée Finance & Controlling	66 78 62 78
	Kené Conseils	Bamako	Kaly Sangaré	Assistant Technique Principal	61 31 85 15
	DDC	Bamako	Hamet Cissé	Chargé Programme DR	75 99 41 83
	Miniankala Kafo	Bamako	Tiècoura Sounkara	Directeur	76 19 08 69
	DDC	Bamako	Keïta Sokona Sissoko	Chargée de Programme	76 40 98 63
	DDC	Bamako	Ismaïla Alhassane	//	76 40 98 67
	DDC	Bamako	Djibril Diani	//	76 40 98 66
	DDC	Bamako	Giorgio Dhima	Directeur Intérimaire	20 21 32 05
	DDC	Bamako	Marcel Stoessel	Directeur Suppléant	20 21 32 05
	DDC	Bamako	Carol Borel	Chef Administ. Finances	20 21 32 05

N.B : le 23.07.2013, au bureau de Miniankala Kafo et de Kené Conseils, il y a eu la Restitution aux acteurs opérationnels et aux Services Techniques Déconcentrés de l'Etat. Le 30.07.2013, au bureau de la DDC, il y a eu la restitution finale à laquelle ont participé les représentants de Kené Conseils et de Miniankala Kafo.

1. Contexte

Depuis 2004, la DDC appuie les 36 collectivités du cercle du Koutiala dans une dynamique de relance économique locale appelée Sigida Kura. La mise en œuvre du présent programme fait suite à deux phases qui ont permis de procéder au diagnostic économique et social, de réaliser quelques investissements et de mettre en place un programme quinquenal des projets prioritaires pour le développement économique local (PPDEL).

Dans le cadre de la présente phase (2011-2015), la DDC a fait le choix stratégique de confier à l'inter collectivité dénommée « Miniankala Kafo » regroupant les 36 CT du cercle de Koutiala le leadership du pilotage et de l'animation de la planification et de la réalisation des investissements publics appelés à modifier les bases économiques du développement du cercle.

Pour assumer ce choix, la DDC a mis en place un dispositif comprenant (i) l'intercollectivité Miniankala Kafo, chargé de l'animation et de la maîtrise d'ouvrage du Développement économique local et assurant le leadership du développement local et l'interface avec les autres collectivités territoriales et acteurs du cercle, (ii) un mandataire, Kéné Conseils, chargé d'accompagner, de conseiller et de renforcer les capacités de Miniankala Kafo et des acteurs locaux et suivre l'avancée vers les résultats ciblés du programme.

L'objectif global du programme est de contribuer à la sécurité alimentaire et à la création d'emplois dans l'Agriculture à Koutiala. Les objectifs spécifiques sont de réaliser et de rentabiliser de façon inclusive les infrastructures économiques de base structurant l'économie locale, de renforcer les capacités organisationnelles et génératrices de revenus des exploitations agricoles, des gestionnaires privés, des femmes et des jeunes.

La mise en œuvre du programme a démarré en novembre 2011. De cette période à maintenant, le programme a pu (i) réaliser un certain nombre d'investissements, (ii) appuyer les communes membres dans la planification et la maîtrise d'ouvrage, (iii) accompagner les bénéficiaires et partenaires dans l'exploitation et la gestion des infrastructures réalisées, (iv) mettre en place un système de financement des projets des femmes et des jeunes, etc.

Les principaux constats des missions de supervision et d'appui effectués par la DDC sont relatifs aux points suivants :

- ☞ Retard dans la mise en œuvre des projets prévus dans les plans annuels ;
- ☞ Retards dans la planification opérationnelle des projets notamment les calendriers des investissements ;
- ☞ Non mise en œuvre de certaines activités importantes du programme (projets femmes et jeunes) ;
- ☞ Absence ou retard dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie d'accompagnement, d'organisation et de formation des bénéficiaires pour la valorisation et la pérennisation des aménagements, infrastructures et équipements réalisés ;
- ☞ Retard dans l'autoévaluation de Miniankala Kafo et du Mandataire ;
- ☞ Faible mise en œuvre des recommandations des missions de suivi de la DDC;
- ☞ Défaillances dans les procédures de passation de marchés (analyse des offres), dans l'animation sociale et les études de faisabilité économique de certains projets ;
- ☞ Chevauchement et/ou difficultés de compréhension des rôles de Miniankala kafo et du Mandataire dans la mise en œuvre du programme.
- ☞ Faiblesses de capitalisation et internalisation des processus et procédures.

Ainsi, après dix huit (18) mois d'activités, il s'avère nécessaire de conduire une mission de backstopping technique afin de renforcer les capacités d'intervention de la structure opérationnelle (Miniankala Kafo et le Mandataire) du Programme. Il est à préciser que la présente mission de backstopping vient compléter l'autoévaluation réalisée en mars 2013 par Miniankala Kafo et Kéné Conseils.

2. Objectifs de la mission

La présente mission a pour objectifs globaux (i) d'analyser les différents constats et insuffisances relevés, (ii) d'identifier les goulots d'étranglement pour la mise en œuvre du programme, (iii) de proposer des mécanismes et stratégies de renforcement du dispositif opérationnel et des acteurs avec clarification des rôles et missions.

Les objectifs spécifiques de cette mission sont d'analyser :

- l'adéquation des plans annuels avec le PPDEL et les activités menées;
- le choix des projets réalistes et la gestion des projets réalisés (depuis la planification jusqu'à l'exploitation et le suivi) ;
- les capacités d'animation technique du service propre de l'inter collectivité et du Mandataire.
- Les capacités d'internalisation de la structure opérationnelle du programme.

3. Résultats attendus de la mission

Les résultats attendus de cette mission sont :

- les points faibles du programme sont identifiés de manière consensuelle;
- les rôles de la structure opérationnelle (inter collectivité et mandataire), des autres acteurs et de la DDC sont clarifiés ;
- les axes de renforcement des actions sont identifiés et partagés;
- les plans de dynamisation améliorant les stratégies d'intervention (planification et mise en œuvre des projets, animation sociale, gestion et rentabilisation des projets, suivi de la qualité des investissements et durabilité, etc.) sont élaborés ;
- les éléments d'informations pour la prise de décision sont disponibles ;
- les pistes d'amélioration du niveau d'exécution du programme, des résultats attendus du programme et de la durabilité des réalisations sont identifiées

Il ne s'agit pas d'une mission d'évaluation, *mais d'une mission de renforcement des capacités par apprentissage de la structure opérationnelle du programme*. Elle doit donc être participative et permettre à la fin d'organiser un atelier où les constats et les pistes de solution sont partagés l'inter collectivité et le mandataire. Un plan de mise en œuvre des mesures correctives et des recommandations sera élaboré et exécuté afin d'améliorer les interventions du Programme.

4. Axes d'orientation de la Mission

Les champs d'orientation concernent les éléments du cycle de projet à prendre en compte :

(i) Questions relatives à la planification, à l'animation et à la collecte des données de base du Programme

- la qualité du recueil des données de base sur laquelle toute la stratégie d'animation doit porter ;
- la collecte d'une base d'information sur les projets en termes de faisabilité, d'opportunités économiques, d'impact sur la sécurité alimentaire, l'emploi et les revenus ;
- les contraintes justifiant le choix et la mise en œuvre des projets ;
- la cohérence des plans annuels avec la proposition de crédit et le PPDEL ;
- l'analyse de la planification en terme de cohérence entre les différents plans annuels 2011, 2012 et 2013.

(ii) Questions relatives à la mise en œuvre du Programme

- les mécanismes mis en place pour la répartition des missions et rôles des différents acteurs;
- les stratégies et outils de planification et de réalisation des investissements;
- les outils et instruments utilisés dans l'exécution des activités;
- l'existence, la pertinence et la qualité des activités de renforcement des capacités mises en œuvre;

(iii) Questions relatives au suivi/évaluation

- le système et les outils de suivi/évaluation mis en place ;
- le suivi de la qualité des investissements ;
- la gestion du processus et de la gestion du savoir.

5. Mandat et obligations des Consultant(e)s

Tous les axes d'orientation et les objectifs – présentés plus haut – relatifs aux décisions opérationnelles de l'exécution en cours du Programme sont à traiter avec la plus grande importance.

Ainsi, les Consultant(e)s sont tenus à l'issue de la mission de :

- répondre aux points cités aux axes d'orientation et aux objectifs de cette mission de backstopping;
- remettre un rapport de backstopping technique provisoire (en deux exemplaires et en version électronique) de 20 pages maximum (annexes non comprises) présentant les principaux éléments observés, les constats effectués et les outils mis à la disposition du programme en vue de renforcer les capacités opérationnelles de la structure d'exécution (Miniankala Kafo et Kéné Conseils) ;
- produire un rapport final (en deux exemplaires et en version électronique) de 20 pages maximum (annexes non comprises) après prise en compte des observations de la DDC.

La méthodologie à utiliser tiendra compte de :

- l'approche participative avec identification et échantillonnage participatifs des projets à visiter : par Miniankala Kafo et Kéné Conseils feront un classement en trois catégories des projets réalisés en projets phares, projets moyens et projets à problèmes. Des choix seront faits ensemble pour le choix par catégorie. Des projets réalisés dans les phases précédentes du programme pourraient être pris en compte;
- la relation entre les différents niveaux d'acteurs impliqués dans la réalisation du Programme ;
- le recueil des avis des communes et populations bénéficiaires des activités du Programme, les représentants des bénéficiaires au niveau des organisations ainsi que ceux des partenaires divers.

La mission couvrira l'ensemble de la zone d'intervention du Programme et concernera l'ensemble des acteurs impliqués dans sa mise en œuvre dont le nombre et le choix se feront de commun accord avec l'équipe de consultants en fonction des critères de sélection qui seront définis ensemble et sur la base d'un échantillonnage représentatif des acteurs impliqués dans le Programme. Les investissements réalisés et ceux en cours de réalisation dans la présente phase du programme seront choisis par l'échantillon afin de déterminer la qualité des réalisations et les mesures de valorisation et de pérennisation mises en place.

Le pilotage du mandat est fait conjointement par Miniankala Kafo et la DDC (les deux chargés de programme DREL et le chargé de programme GPL).

6. Profil des Consultants

L'équipe de Consultants devrait être composée de deux (2) experts de haut niveau (Bac + 4 minimum avec au moins 10 ans d'expériences) dans les domaines développement économique local/promotion du secteur privé et infrastructures/équipements de génie civil/rural.

Les expériences et les profils réunis des consultants doivent couvrir les domaines suivants :

- i) un spécialiste des questions de développement rural et économies locales : exploitation et valorisation des aménagements et équipements agricoles, promotion du secteur privé, gestion des projets/programmes, décentralisation, organisation et renforcement des capacités, modalités de gestion déléguée, partenariats publics-privés, questions genre et développement ;
- ii) un spécialiste en aménagements et équipements du secteur rural et agricole : aménagements hydro-agricoles, équipements marchands, pistes rurales, unités de transformation, procédures de passation des marchés, gestion projets/programmes, etc.

Les Consultants doivent avoir une bonne connaissance des programmes de développement économique local.

L'équipe de consultants est composée de :

Mme Fatoumata Coulibaly :

Chef d'équipe, agroéconomiste, justifiant de compétences en organisation et développement des filières agricoles et promotion de l'entrepreneuriat, développement des

chaînes de valeur des produits Agricoles, sécurité alimentaire, analyse institutionnelle et planification des systèmes de production et exploitations agricole, décentralisation, gestion, suivi et évaluation de projets/programmes.

Fousseyni N'DIAYE :

Ingénieur de génie civil et rural justifiant de solides expériences et connaissances des travaux, aménagements et équipements du secteur du développement rural et agricole au Mali, du suivi de la qualité des investissements économiques et ruraux, procédures de passation, maîtrise d'ouvrage des investissements, décentralisation.

7. Durée d'exécution

La durée estimée de la mission est de 17 jours décomposés comme suit :

- | | |
|--|---------|
| - Préparation, revue documentaire : | 2 jours |
| - Atelier avec MK et KC : échantillonnage, validation des outils de diagnostic : | 1 jour |
| - Travaux sur le terrain (visite des investissements, entretiens) : | 7 jours |
| - Restitution à Koutiala : | 2 jours |
| - Rapport provisoire : | 2 jours |
| - Restitution au Buco : | 1 jour |
| - Rapport final : | 2 jours |

Le backstopping sera réalisé à partir du 8 juillet 2013.

8. Documentation

- la PC du programme
- le Cadre Logique du programme Sigida kura ;
- le Mandat DDC/Kéné Conseils ;
- les plans annuels et rapports d'activités du programme ;
- les différents rapports et études du programme et d'autres documents (dossiers d'appel, PV dépouillement, etc.) ;
- les lignes directrices DDC ;
- la Stratégie de Coopération suisse 2012-2015 ;
- Décret 436 déterminant les formes de coopération entre CT.

Annexe N°07: Photos



