

ÉVALUATION INDÉPENDANTE DE LA STRATÉGIE AU MALI 2017-2021

Les années 2018 et 2019 étaient les années les plus violentes au Mali depuis l'éclatement du conflit en 2012. Afin de réagir de manière effective aux défis de la situation tendue, la Suisse a renforcé la collaboration entre l'aide humanitaire et la coopération au développement. Pour faire face à la dégradation du contexte, il est tout de même impératif de perfectionner les instruments de gestion.

CONTEXTE

La Suisse s'est engagée au Mali au milieu des années 1970 à la suite des grandes sécheresses. Suite à la crise de gouvernance profonde et de longue date dont souffre le pays sahélien, le Mali était marqué par une rébellion armée au Nord du pays, des attaques terroristes et un coup d'État militaire en 2012. La coopération suisse concentre ses actions dans trois domaines thématiques : *développement rural et sécurité alimentaire, éducation de base et formation professionnelle et gouvernance et paix.*

Une série de programmes régionaux dans sept pays du Sahel avec les instruments de la promotion de la paix, de l'aide humanitaire et du développement prend progressivement de

l'ampleur. L'Aide humanitaire joue un rôle important et croissant, avec environ 20 pourcent des coûts annuels de la stratégie.

RÉSULTATS

1. Analyse du contexte

L'engagement suisse au Mali répond bien aux défis multiples du pays. Les zones d'intervention prioritaires de la DDC sont et restent pertinentes.

Depuis 2018, la situation sécuritaire s'aggrave sans cesse et le gouvernement malien n'est pas en mesure de pacifier deux tiers de son territoire. La plupart des interventions au travers les programmes régionaux en sont encore à leurs débuts. L'évaluation estime que la collaboration entre l'aide humanitaire et la coopération au dé-

veloppement s'est améliorée et celle entre la politique de paix et la coopération au développement est également en train de se renforcer.

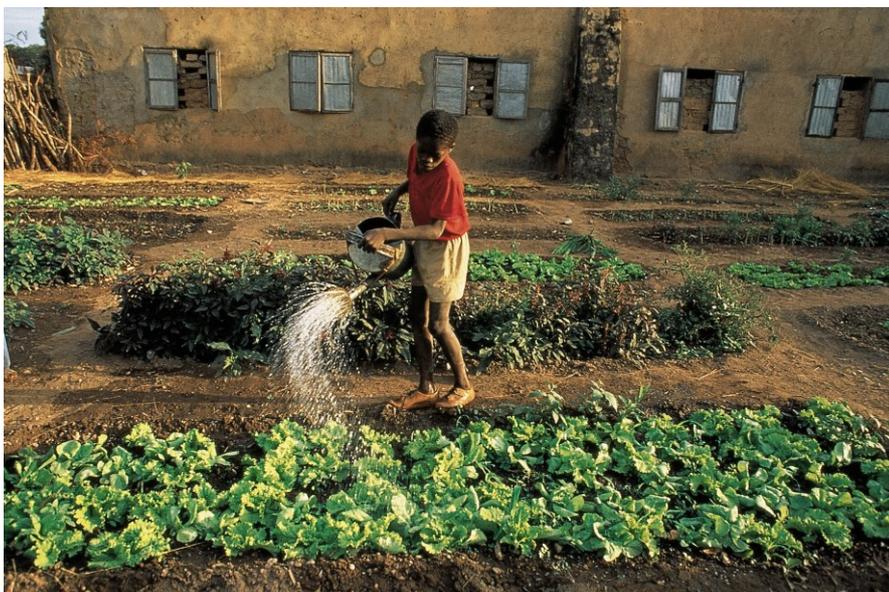
2. Pertinence et adéquation du portefeuille de projets

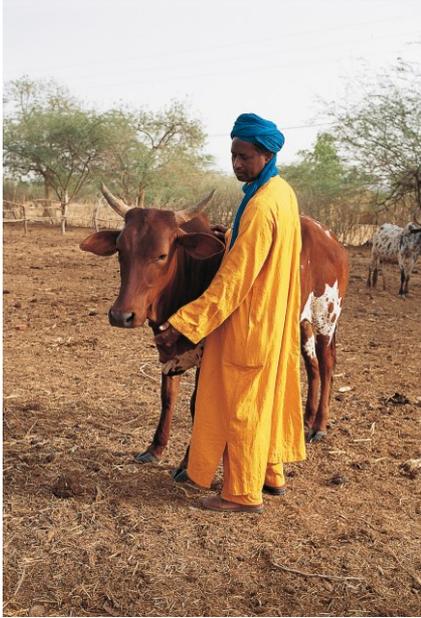
Le portefeuille de projets et programmes dans les trois domaines thématiques ainsi que le choix des régions sont pertinents et adéquats pour atteindre les objectifs de la stratégie.

La stratégie se concentre sur deux thèmes transversaux : la gouvernance et le genre. Grâce à la coordination initiée par les partenaires suisses à Mopti, d'autres acteurs humanitaires peuvent compter sur son bon ancrage dans une situation toujours plus complexe. Les approches s'orientent vers la société civile organisée et les regroupements socio-économiques, les rendant aptes à traiter d'égal à égal avec les autorités locales. Les témoignages et les rapports annuels concluent que les instruments suisses – la coopération au développement, l'aide humanitaire et la sécurité humaine – ont une forte synergie.

3. Mise en œuvre de la stratégie de coopération

Les budgets annuels répondent aux défis régionaux ainsi qu'aux nécessités prévisibles dans les domaines d'aide humanitaire et de sécurité humaine. Cependant, les indicateurs de la mise en œuvre de la stratégie ne sont pas tous pertinents et ont en partie des coûts de vérification élevés.





Les opérations conjointes avec d'autres partenaires techniques et financiers présentent des avantages conceptuels, mais elles tendent à être incohérentes dans la mise en œuvre. Cependant, l'appui budgétaire sectoriel et décentralisé s'avère un instrument de financement cohérent avec le processus de décentralisation. Il y ajoute une haute valeur de transparence et de responsabilisation des gouvernements régionaux et locaux. Malgré son poids financier limité, la Suisse joue un rôle proactif dans la coordination de l'aide dans le pays.

4. Résultats aux niveaux régional et national

Les évaluateurs ont tout d'abord examiné la qualité des rapports de programmes avant d'estimer les résultats de la stratégie. Les projets et programmes des trois domaines thématiques ont atteint des résultats satisfaisants.

Les rapports annuels de la stratégie de coopération, notamment celui de 2018, sont en mesure de montrer des résultats concrets de la contribution suisse aux objectifs d'efficacité, toutefois ceux-ci n'apparaissent pas de façon satisfaisantes dans l'atteinte des *outcomes* du Mali. Le ciblage conséquent de la société civile et des regroupements socio-économiques forme du capital humain et social, ce

qui constitue une des bases indispensables de durabilité. La pertinence des interventions de la Suisse, avant tout au niveau local et régional, est très appréciée par les partenaires et la population dans les régions.

RECOMMANDATIONS

1. Déterminer l'engagement futur

en deux phases : la première encore en cours durant la période de la stratégie en vigueur et sous formes d'hypothèses de travail à vérifier, et la deuxième nettement en vue de la prochaine stratégie de 2022 à 2025.

2. Perfectionner les instruments :

pour faire face à la dégradation du contexte, sécuritaire et autre, il faudrait perfectionner les instruments de gestion stratégique et adaptative. Le nombre d'indicateurs des *outcomes* pourrait être réduit.

3. Renforcer les alliances :

il est recommandé que la Suisse renforce sa recherche d'alliances parmi les partenaires techniques et financiers pour élargir l'inclusion de la société civile organisée et des regroupements socio-économiques dans tous les domaines, au-delà du domaine gouvernance et paix.

4. Visualiser la théorie :

l'évaluation recommande de compléter la prochaine stratégie de coopération par une visualisation de la théorie de changement par domaine en tenant compte de la complexité du contexte et en incluant tous les instruments suisses.

5. Élaborer de nouveaux scénarii de développement :

pour examiner les vulnérabilités de chaque programme face aux menaces possibles, il est recommandé d'élargir l'horizon des scénarii de développement du pays et de faire des « stress tests » du portefeuille.

6. Harmoniser les processus :

la Suisse devrait investir davantage dans des cadres logiques véritablement

partagés et des mécanismes administratifs et de suivi harmonisés.

7. Chercher des méthodes de gestion à distance :

les évaluateurs encouragent la DDC et le bureau de coopération de poursuivre la recherche de méthodes de gestion à distance des programmes. Cette recommandation tend à faire augmenter le besoin de ressources disponibles, y compris de ressources humaines.

8. Améliorer la qualité des rapports :

l'évaluation conseille de convenir avec les partenaires un compte-rendu transparent du nombre de personnes bénéficiaires directes et indirectes, par sexe, par période et cumulé par phase, afin de démontrer l'étendue des opérations soutenues.

SENIOR MANAGEMENT RESPONSE

La direction de la DDC a reçu les recommandations et les a commentées dans une prise de position. Elle salue les grands efforts déployés pour l'élaboration de la revue à mi-parcours de la stratégie de coopération suisse au Mali. Tout en reconnaissant la pertinence de l'analyse, la direction relève qu'une formulation plus concrète et précise de certaines observations et recommandations aurait facilité la compréhension et la mise en œuvre d'actions en conséquence.

MÉTHODOLOGIE

Une consultante indépendante (Innovabridge AG) a été chargée, dans le cadre d'un appel d'offres international, de réaliser l'évaluation de la stratégie de coopération au Mali sur la période 2017-2021. Elle a bénéficié du soutien et de l'accompagnement de deux pairs de la DDC.