

# **Bureau de la Coopération Suisse au Mali**

## **Programme pour l'Exercice d'une Gouvernance Améliorée, 5<sup>ème</sup> phase (PEGA 5)**

### **Rapport d'évaluation finale**

*Version finale, mai 2023*

*Réalisé par*

Aurélien Atidegla

Mamadou Fadiala Ba

## Table des matières

i)	<i>Introduction</i> .....	3
ii)	<i>Approches et méthode utilisées</i> .....	5
2.1	<i>Approche globale</i> .....	5
2.2	<i>Déroulement de la mission, contraintes et mesures d'atténuation</i> .....	5
iii)	<i>Présentation sommaire du programme PEGA 5</i> .....	6
iv)	<i>Appréciation du programme</i> .....	9
4.1	<i>Les principaux constats</i> .....	9
4.1.1	<i>Les Points de réussite du programme</i> .....	9
4.1.2	<i>Les marges de progrès du programme</i> .....	13
4.2	<i>Appréciation du programme suivant les critères d'évaluation</i> .....	17
v)	<i>Conclusions et recommandations de l'évaluation</i> .....	28
vi)	<i>Annexes</i> .....	32
6.1	<i>Sigles et abréviations</i> .....	32
6.2	<i>Liste des personnes rencontrées par la mission</i> .....	37
6.4	<i>Cadre logique et niveaux de réalisations des indicateurs du PEGA 5</i> .....	40
6.5	<i>Utilisation des ressources financières du PEGA 5</i> .....	48
6.6	<b>Réalisations du PEGA 5</b> .....	50

## i) *Introduction*

Le programme pour l'Exercice d'une Gouvernance Améliorée, 5<sup>ème</sup> phase (PEGA 5) clôt la série d'interventions initiées par le BUCO (Bureau de la Coopération Suisse) pour améliorer les conditions de vie des populations des trois régions partenaires (Sikasso, Mopti et Tombouctou) de la Suisse au Mali.

Démarré formellement en 2018 pour une durée de 4 ans, le PEGA5 s'achèvera finalement en décembre 2023, à la faveur d'une prolongation d'un an.

Il s'agit d'un programme transversal de la Coopération Suisse au Mali avec lequel s'articule tous les autres dispositifs d'intervention de la Suisse dans les 3 régions considérées. Il s'agit aussi d'un programme complexe à double versant. Il recherche à partir des créations de connaissances, de compréhensions et de capacités aux niveaux des CR, des OSC des régions et des acteurs étatiques, des pratiques, attitudes et reflexes nouveaux ou améliorés nécessaires au bien-être des populations des 3 trois régions d'intervention.

Il s'agit aussi d'une intervention dans un contexte difficile, minés par des conflits divers et variés, mobilisant une pluralité d'acteurs de niveaux national, régional et local.

Avant de passer à la mise en place d'un nouveau cycle d'interventions dans les 3 régions considérées, le BUCO a commandité une mission d'évaluation finale, constituée par un expert malien et un expert béninois, pour disposer d'un regard croisé sur les réussites du programme finissant, ses échecs et ses enseignements, mais aussi et surtout de pistes de recommandations appropriées pour le post PEGA.

L'exercice d'évaluation externe a démarré en janvier 2023. Il s'achèvera en mars 2023. Il a reposé sur une approche et une méthode qui sont déclinées dans le chapitre qui suit.

L'exécution du PEGA 5 a eu lieu dans un contexte particulier marqué par une série de crises qui ont considérablement géné l'action : crises politiques (coût d'Etat du 18 août 2020, coût d'Etat du 24 mai 2021), crise sécuritaire restée vivace pendant toute la durée du programme, avec par moments des accalmies ; pandémie de la COVID 2019 qui a sévi en 2020 et 2021), embargo économique et financier de la CDEAO et de l'UEMOA contre le pays, suspension des appuis budgétaires depuis deux ans, crises diplomatique, politique et militaire entre le Mali et la France, et ensuite entre le Mali et le reste des pays de l'Union européenne. Ces dernières ont eu pour incidence, l'arrêt de l'aide bilatérale au développement des Etats Unis et de tous les pays membres de l'UE au Mali, donnant ainsi un caractère spécifique au soutien de la Suisse et de quelques autres bailleurs au Mali.

L'approche de la Coopération suisse est axée sur le local avec un ancrage au niveau des CR. Elle se caractérise par la recherche d'une culture de redevabilité, l'appui aux dynamiques de concertations autour de la cohésion sociale et de l'engagement citoyen. Le maintien de l'aide suisse est particulièrement apprécié par l'Etat, les collectivités territoriales et les ONG nationales et ouvre de beaux jours aux relations bilatérales entre les deux pays, dans les années à venir. Il amplifie la visibilité de la Suisse dans les 3 régions considérées et donne une nouvelle dimension au partenariat avec les acteurs du PEGA 5, au triple plan du local, du méso et du national.

Un autre fait marquant du contexte d'intervention du PEGA est que les mandats électoraux des collectivités territoriales du pays n'ont pas pu être renouvelés ainsi que souhaité, en raison des multiples crises ci-haut énumérées. Ils ont été prolongés par décisions administratives répétées

(cas de Sikasso et Mopti) ou remplacés par la nomination des autorités intérimaires ainsi que prévus par l'Accord d'Alger pour la Paix et la Réconciliation nationale (cas de Tombouctou). Cette situation soulève la question de leur légitimité. L'opportunité offerte par le PEGA a permis aux élus de réaliser des actions répondant à certains besoins locaux essentiels des populations, en complément des ONG et de l'Etat, dans les zones où ce dernier a pu demeurer. Elle leur a aussi permis de se forger une certaine légitimité.

Evaluer le PEGA, c'est certes user d'outils adaptés pour répondre avec rigueur aux questions évaluatives. C'est aussi s'appuyer sur les acquis et insuffisances des phases précédentes du PEGA 5. C'est enfin tenir compte de ce contexte particulier. C'est dans ce sens que l'approche et la méthode ayant guidé le travail d'évaluation finale du PEGA 5 ont été construites, que les appréciations et recommandations ont été formulées.

## *ii) Approches et méthode utilisées*

### *2.1 Approche globale*

La méthodologie adoptée a reposé sur le recours à des méthodes mixtes (quantitatives et qualitatives) pour garantir la triangulation et la validité des résultats. Après la séance de cadrage méthodologique, les méthodes et les outils utilisés sont notamment :

- ⇒ Une revue documentaire approfondie ;
- ⇒ Des consultations sous forme d'entretiens avec les principales parties prenantes et informateurs clés : le chargé de programme de la DDC responsable du PEGA, les deux mandataires (le Consortium RLD / AFAD et le backstoppeur), les partenaires de l'administration centrale (DGCT, INSTAT, Trésor, Budget, Contrôle financier) et des structures déconcentrées, les équipes techniques et responsables des trois conseils régionaux de Sikasso, Mopti et Tombouctou), les personnes ressources représentant des projets et les organisations internationales ou locales intervenant dans les zones couvertes par le PEGA5 (voir liste des entretiens en pages annexes) ;
- ⇒ L'échelle de notation en quatre points, qui va d'« insatisfaisant » à « très satisfaisant », a été utilisée durant les entretiens et a permis d'apprécier les résultats obtenus à différents niveaux ;
- ⇒ L'atelier d'auto-évaluation centré sur les succès, les échecs, les potentialités et les obstacles puis les orientations à donner au futur programme sur la base des expériences menées ainsi que les enseignements tirés.

### *2.2 Déroulement de la mission, contraintes et mesures d'atténuation*

La phase terrain de la mission a duré trois semaines du 30 janvier au 17 février 2023. La 1<sup>ère</sup> a été consacrée à la collecte de données au niveau des acteurs qui sont à Bamako, la 2<sup>ème</sup> a permis de rencontrer les trois Conseils Régionaux ainsi que les parties prenantes et autres acteurs de développement intervenant dans ces trois régions et dans le domaine de la gouvernance. La dernière semaine a permis de parachever les rencontres avec les partenaires au niveau central et surtout d'échanger d'une part avec le backstoppeur et le chargé de programme régional de la DDC impliqué dans la mission et d'autre part avec toutes les parties prenantes à la fois dans le cadre de l'atelier d'auto-évaluation.

Il faut souligner que l'évaluation a été confrontée aux défis ci-après :

- ⇒ Le temps court réservé à la collecte des données sur le terrain qui n'a pas permis de d'aller, ainsi que souhaité, aussi en profondeur de toutes les questions posées, comme par exemple la question de l'efficience, en corrélant les informations du terrain, avec les résultats des audits et missions de vérification financière.
- ⇒ L'inexistence au niveau des CR d'une situation de référence des indicateurs du projet,

- ⇒ La disponibilité limitée de données statistiques et de rapports consolidés pour les trois années de mise en œuvre du PEGA 5.
- ⇒ L'inexistence d'un système d'information de gestion (SIG) permettant de disposer des tableaux de bord de suivi des indicateurs, notamment au niveau des Conseils régionaux de Mopti et Tombouctou ;
- ⇒ L'inexistence de données sur les comptes régionaux qui ont pourtant fait l'objet d'une convention avec l'INSTAT ;
- ⇒ L'impossibilité d'accéder à certaines communes et localités où des réalisations importantes ont été faites en raison des risques d'insécurité et du temps limité de collecte de données.

Pour à remédier à ces limites, l'équipe a dû mettre à contribution le personnel technique des CR pour renseigner certains tableaux et agréger les données sur plusieurs années. Par ailleurs, l'exploitation des rapports de backstopping et la triangulation avec les autres sources d'informations ont permis à l'équipe de vérifier et concilier certaines données pour se faire une opinion objective sur certaines situations. Enfin, l'atelier d'auto-évaluation a permis aussi de contourner quelques-unes de ces difficultés en s'appuyant sur une analyse rigoureuse et croisée des données, conjuguée à des entretiens individuels supplémentaires avec les parties prenantes.

### *iii) Présentation sommaire du programme PEGA 5*

Démarré véritablement en octobre 2019, la 5<sup>ème</sup> phase du Programme de Partenariats pour l'Exercice d'une Gouvernance Appropriée (PEGA 5 ) poursuit et prolonge les objectifs de 4 phases antérieures de 4 ans chacune. Pour diverses raisons, le PEGA 5 a été prolongé jusqu'au 31 décembre 2023, soit près de 5 ans pour cette dernière phase et au total une intervention sur un peu plus de 20 ans, pour l'ensemble des 5 phases.

Le PEGA 5 est la manifestation de l'approche traditionnelle de la Coopération suisse d'inscrire ses appuis pays dans la durée, en vue de favoriser des impacts durables sur des thématiques et zones géographiques complexes (Développement Economique Régional, Gouvernance Locale, Décentralisation, Redevabilité, Développement Institutionnel et Renforcement organisationnel, Participation, Société civile en régions de Sikasso, Mopti et Tombouctou).

Le PEGA 5 a été bâti sur le postulat que la fourniture de services de qualité et la coordination efficace des actions inclusives, favorisant la cohésion sociale, peuvent améliorer les conditions de vie des populations. Ainsi, les Conseils Régionaux de la zone d'intervention du BUCO, Sikasso, Tombouctou et Mopti ont été ciblés pour bénéficier d'appuis pertinents, leur permettant d'être mieux organisés, d'assumer le leadership dans la coordination du développement, en partenariat avec le acteurs privés et publics sur leurs territoires. Parallèlement, les organisations de la société civile et communautaires, de même que les autorités traditionnelles et les leaders d'opinion desdites régions ont été ciblés, pour bénéficier d'appuis appropriés, leur permettant de participer à la gestion des affaires publiques locales.

La logique de changement du programme est rendue par le cadre logique ci-après :

La mise en œuvre du PEGA 5 a mobilisé des acteurs des niveaux central et régional : INSTAT, DNB, DRTCP, DGCT, Consortium RLD/AFAR pour le premier, les CR, les STD (DRSIAP, DRCF, DRTCP, DRB, DRGR, DRR), l'ADR, les OSC, les antenne et points focaux du Consortium pour le second. Elle a aussi mobilisé une mission étrangère de backstopping/assistance technique de proximité pour accompagner les deux niveaux dans l'exécution du programme.

<b>Finalité (objectif général)</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>SdV/MdV</b>	<b>Hypothèses/ risques</b>
Les populations des régions de Tombouctou, Mopti et Sikasso améliorent leurs conditions de vie grâce à la fourniture de services de qualité et à la coordination efficace des actions inclusives, favorisant la cohésion sociale	Cf. annexe	Rapports études spécifiques INSTAT Rapports de l'ODHD,CSRP	Etude base nécessaire pour établir la situation de référence
<b>Outcomes (Objectifs spécifiques, Effets)</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>SdV/MdV</b>	<b>Hypothèses /risques</b>
<b>OUTCOME 1</b>  Les Conseils Régionaux (CR) de Sikasso, Tombouctou et Mopti sont mieux organisés, assument le leadership dans la coordination du développement, en partenariat avec le acteurs privés et publics sur leurs territoires	Cf. annexe	Rapports Etudes spécifiques Rapports de l'ODHD Rapports INSTAT	La mise en œuvre de la régionalisation est une réalité Le contexte économique national est favorable L'Etat met en œuvre ses réformes dans le cadre du développement économique régional Le contexte politico-sécuritaire est stable dans les régions d'intervention
<b>OUTCOME 2</b>  La société civile, les organisations communautaires, les autorités traditionnelles et leaders d'opinion des Régions de Sikasso, Tombouctou et Mopti participent à la gestion des affaires publiques et au renforcement de la cohésion sociale		Rapports OSC Rapports d'évaluation Rapport de capitalisation Etudes de base	

<b>Outputs par Outcome</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>SdV/MdV</b>	<b>Hypothèses /risques</b>
<b>OUTCOME 1 : Les Conseils Régionaux (CR) de Sikasso, Tombouctou et Mopti sont mieux organisés, assument le leadership dans la coordination du développement, en partenariat avec le acteurs privés et publics sur leurs territoires</b>			
<b>Output 1.1 : Les Conseils Régionaux de Tombouctou, Mopti et Sikasso ont élaboré et mis en œuvre des plans de renforcement des capacités prenant en compte les différents appuis</b>		Compte rendu d'activités des CR Rapports d'activités des PTF	Capacité technique avérée des services techniques Leadership renforcé des Conseils Régionaux
<b>Output 1.2 : La Promotion des investissements publics et privés est mieux structurée dans chaque région dans une approche multi acteurs</b>		Compte rendu d'activités des CR Rapports annuels des faitières d'op et prod Rapports d'activités des commissions de travail CR	Les cadres de concertation permanent entre les CR et le secteur privé fonctionnent L'appui aux CR des ministères en charge de la promotion des investissements est une réalité.
<b>Output 1.3 : Les inter collectivités locales, transfrontalières et interrégionales ont assuré l'animation territoriale et le suivi des schémas d'aménagement du territoire pour les CR</b>		Rapport d'activités des CR Plan d'action des inter collectivités et rapports d'activités	Les CT rentrent dans la logique territoriale développée par le CR La volonté politique d'approfondir la régionalisation est avérée
<b>Outcome 2 : La société civile, les organisations communautaires, les autorités traditionnelles et leaders d'opinion des Régions de Sikasso, Tombouctou et Mopti participent à la gestion des affaires publiques et au renforcement de la cohésion sociale</b>			
<b>Output 2.1 : La société civile, les organisations communautaires, les autorités traditionnelles et les projets/programmes ont créé des cadres partenariaux d'exercice de la redevabilité</b>		Rapport d'activités des CR Compte rendu d'activités des OSC	Appropriation de la démocratie participative par les Conseils Régionaux
<b>Output 2.2 : Les autorités traditionnelles et les organisations de la société civile ont renforcé l'inclusion des personnes vulnérables</b>		Rapports d'activités des	Acceptation des groupes armés de s'investir dans la gouvernance

dans la gestion des affaires publiques et les actions humanitaires		Conseils Régionaux.	régionale et la fourniture des services
<b>Output 2.3 :</b> Les autorités traditionnelles ont assuré l'accès humanitaire et la gestion des conflits fonciers			

#### iv) Appréciation du programme

##### 4.1 Les principaux constats

###### 4.1.1 Les Points de réussite du programme

En dépit des contraintes de divers ordres ayant émaillé la vie du PEGA 5, le programme a connu d'importantes réussites, ainsi qu'il suit :

###### 4.1.1.1 Un leadership régional affirmé et assumé

Un des objectifs explicites du PEGA est de faire des trois conseils régionaux d'intervention des leaders incontestés du développement régional. A l'année terminale du PEGA 5, il est loisible de constater que cet objectif s'est réalisé dans lesdites régions. Il s'agit d'un objectif qui peut paraître anodin à prime abord. Mais partant de la connaissance de l'environnement des collectivités territoriales régions et de leurs capacités, du début de la décentralisation à maintenant, il s'agit d'une évolution importante, indispensable à la réalisation des objectifs majeurs de la réforme de décentralisation. Dans la quête de l'affirmation du rôle qui leur a été conféré par la décentralisation, les CR ont connu des tensions avec certains démembrements de l'Etat (tutelle, Services techniques déconcentrés), les ONG et Projets et Programmes qui étaient les maîtres incontestés du développement dans les territoires régionaux. Ils étaient moins dotés en ressources financières que les communes, particulièrement celles des centres urbains. A la faveur des différents PEGA, dans les trois régions les déséquilibres ont été progressivement corrigés, même si le chemin à parcourir en la matière reste encore important, notamment en termes de pérennisation et d'autonomisation. Dans les trois régions, l'action des PEGA a bénéficié d'un effet d'aubaine, celui de différents appuis techniques et financiers provenant de différentes coopérations décentralisées, bilatérales et multilatérales (Rhône Alpes France, Région Centre, Allemande, SCAC/AFD, Danoise, BAD...).

Dans les trois régions, les STD de l'Etat (Génie rural, DRPSIAP, DR Routes, ADR, Budget, Santé, Education, Eaux et Forêts, Trésor...) n'affichent plus de complexes à répondre aux sollicitations des CR, mais au contraire travaillent généralement en bonne intelligence avec elles. Les collectivités territoriales communes rurales et urbaines ainsi que les Conseils de cercles reconnaissent le leadership des CR.

A Sikasso où ce leadership CR est particulièrement marqué, plusieurs approches et outils ont fait la différence :

⇒ L'approche participative adoptée avec les Plates formes DER (Développement Economique Régional) qui sont des organes consultatifs composés de plusieurs acteurs (société civile, services techniques déconcentrés, chambres consulaires, organisations socio-professionnelle, Collectivités Territoriales et leurs formes de regroupement). Crées dans la région de Sikasso en 2015, en trois pools (Bougouni, Koutiala, Sikasso) dans le cadre du

programme ADER (Appui au Développement Economique Régional) financé par la DDC, elles sont devenues pour tous les programmes à caractère économique, des outils d'animation du territoire : *facilitation du dialogue multi-acteur pour le DER, identification de projets territoriaux porteurs de dynamique de développement économique, portage du marketing territorial, socialisation autour des projets territoriaux...*

A Tombouctou et Mopti où les appuis sont beaucoup plus récents (2ans), la forte personnalité des présidents de régions a permis l'accélération de l'affirmation du leadership régional.

⇒ Le comité de pilotage régional des actions de développement qui se tient annuellement entre le CR, les services techniques régionaux et l'ensemble des PTF de la région ainsi que le cadre de concertation annuelle entre tous les projets/programmes portés dans la région et le CR. Ces deux instances participent des efforts de coordination et de mise en cohérence du développement économique régional. Elles s'appuient sur les produits d'un travail spécifique de la mission de backstopping, qui a permis dans les 3 régions, la clarification des différents outils de planification (plans annuels et triennaux, PDESC, SRAT, PSDER...) ainsi que la production des PO (Plans opérationnels) consolidés.

Il reste néanmoins que ces instruments aboutissent à une maîtrise d'ouvrage complète des actions de développement régional par les collectivités territoriales et à la rationalisation des interventions dans les territoires régionaux, ainsi que recherché par la politique de décentralisation du Mali. En effet, la proportion de projets/programmes conçus et gérés par l'Etat et les ONG sur les territoires des 3 régions reste très importante et va à contre-courant de la régionalisation prônée par le Document Cadre de Politique nationale de Décentralisation. La maîtrise d'ouvrage déléguée à Lux Développement dans le cadre de la mise en œuvre du PAFFA est en fait, une maîtrise d'ouvrage forcée.

Les réalisations/réhabilitations physiques à caractères économiques (micro barrages, pistes, ponts, périmètres maraîchers...) par les CR font écho auprès des populations, des élus communaux et de cercles. Elles renforcent ainsi la légitimité, la visibilité et le rôle premier desdits CR dans le développement économique de leur territoire. Ainsi, beaucoup ont-ils tendance à les considérer comme des bailleurs de fonds.

Le financement direct des CR par plusieurs coopérations et particulièrement l'ABSD, qui s'est construit dans la durée et favorise une prédictibilité des financements, a joué un rôle important dans la concrétisation du leadership recherché pour les collectivités territoriales régions. A quoi s'ajoute le dynamisme des présidents de régions dont l'intensité est variable.

Plusieurs des grands bailleurs de la décentralisation font désormais des CR la porte d'entrée de leur intervention dans les régions. Et le partenariat entre la Suisse et les 3 régions considérées les a rendues plus attractives pour beaucoup de bailleurs selon certaines sources.

#### **4.1.1.2 L'ABSD : un dispositif financier maintenant éprouvé, adapté et internalisé**

L'ABSD est un instrument financier caractéristique de la coopération entre la Suisse et les collectivités territoriales régions du Mali, d'autant que c'est la Suisse qui, la première, a pris l'initiative de ce mode de financement, allant ainsi à contre-courant du dispositif standardisé qui prévalait, le FICT (Fonds d'investissement des collectivités territoriales) géré par l'ANICT (Agence Nationale D'Investissement des Collectivités Territoriales).

Commencé très simplement à Sikasso, le système s'est progressivement mis en place : compte bancaire ouvert par la CT région dans un 2<sup>ème</sup> temps, suivi par la formule du compte annexe ouvert

par le Trésor public au nom de la Région, sur autorisation expresse du Ministre des Finances. Il a fini par prendre la forme plus structurée et normée qu'on lui connaît aujourd'hui et qui a fait l'objet d'un document de capitalisation édité et diffusé par la coopération suisse.

On peut aujourd'hui reconnaître à l'ABSD plusieurs vertus : la traçabilité à partir de son inscription dans la loi de Finances qui fournit la base pour l'exercice de la redevabilité ; la prédictibilité liée à sa pluri annualité, l'alignement sur et l'harmonisation avec les procédures nationales, conformément à l'esprit de la Déclaration de Paris de 2005, de plus en plus ignorée par beaucoup de bailleurs et de moins en moins opposée par l'Etat malien à ses partenaires internationaux.

L'ABSD a conféré à la Coopération Suisse au Mali sa visibilité actuelle et aux CR bénéficiaires à la fois des ressources financières relativement stables, de la visibilité territoriale et la capacité d'exercer leur leadership en développement régional.

L'ABSD a aussi permis de fluidifier les rapports de collaboration entre les CT et les services techniques financiers de l'Etat, particulièrement au niveau régional. Les ressources financières mises à disposition des 3 collectivités territoriales régionales pendant la durée du PEGA 5, à travers l'ABSD sont en pages annexes.

Tout comme l'appui budgétaire général et les appuis budgétaires sectorielles, l'ABSD constitue un outil qui permet de repérer et corriger les blocages et lourdeurs dans la chaîne de dépense publique. Aussi, constituent-ils des moyens irremplaçables pour conférer à l'aide internationale un potentiel d'impacts durables. Avec le PEGA 5, l'ABSD a gagné en maturation. Sur le terrain, le constat est à une plus grande réceptivité et appropriation des services déconcentrés du Ministère des Finances qui assurent son fonctionnement avec aisance ; à une bonne appréciation de l'instrument par les fournisseurs de services aux CR. Il a fait la preuve de sa souplesse en favorisant le financement des activités de mitigation des incidences néfastes de la COVID et en favorisant la prise en charge des déplacés internes dans les trois régions considérées.

Au moment de l'embargo économique et financier qui a duré 6 mois, l'ABSD a connu des difficultés conjoncturelles s'étant traduites par une interruption de fonctionnement. Les segments les plus sensibles de l'ABSD restent le niveau central où des retards non négligeables sont parfois constatés. La digitalisation de la chaîne ABSD commencée avec les régions de Mopti et Tombouctou et qui sera bientôt concrétisée à Sikasso, devrait pouvoir aider à corriger ce problème et, à terme, certains autres problèmes apparus dans la chaîne, pendant le PEGA 5 : mise en attente des fonds, allers et retours fréquents des CR et des fournisseurs de services au niveau des services financiers régionaux, pertes de dossiers, tensions entre ordonnateurs et comptables publics... Elle offrira les possibilités d'une facile interconnexion des systèmes comptables des collectivités territoriales et des services financiers et comptables déconcentrés, ainsi que sollicitée par les acteurs.

En dépit de ses performances remarquables, l'ABSD reste peu connu de beaucoup de bailleurs et exclusivement utilisée par la Suisse, même s'il a fort probablement inspiré l'option du financement direct aux régions prise dernièrement par plusieurs partenaires de la décentralisation, notamment l'UE (Union Européenne), le Danemark, le Luxembourg. Face à la perte de vitesse de l'ANICT, de l'ABG et de l'ABS, travailler à l'institutionnalisation de l'ABSD comme instrument de financement des collectivités territoriales Régions du Mali, tout en évitant la multiplicité des fonds, qui augmente le volume de travail des services régionaux et rend le contrôle financier plus lourd, sera fort judicieux.

#### **4.1.1.3 Le PEGA, un programme qui a su résister aux chocs d'un contexte mouvant**

Nonobstant le contexte d'exécution particulièrement difficile du PEGA 5, évoqué en lignes introductives et connu de tous, le programme a pu être exécuté pour une bonne part. La situation sécuritaire a connu une recrudescence dans les régions de Mopti et Tombouctou rendant les déplacements difficiles en dehors des grands centres urbains. Elle a connu des débordements dans la région de Sikasso où commence à s'installer progressivement une psychose sécuritaire entretenue par des mouvements visibles de groupuscules armés et quelques attaques des symboles et agents de l'Etat. Ce tableau sécuritaire des zones d'intervention du PEGA a gêné sa bonne exécution, sans pour autant constituer un blocage permanent. Il a provoqué des déplacements importants de population qui ont créés des situations d'urgence dans les trois régions auxquelles le Programme a pu répondre en partie, grâce à sa flexibilité et particulièrement à la souplesse de l'ABSD : transferts financiers directs aux déplacés, prise en charge de loyers, de frais de scolarité des enfants, de frais médicaux... De même, le programme a pu, face à la pandémie et à la crise sécuritaire, définir et mettre en œuvre des activités spécifiques et imprévues :

Ces deux réalités renforcent la pertinence d'un programme comme le PEGA, dont il sera question plus loin, avec son instrument ABSD et son entrée méso qui lui a permis de jouer l'interface entre le local et le national.

Dans les trois régions, le niveau d'exécution des budgets et de réalisations physiques est remarquable, au regard du contexte (voir tableaux avec détails en pages annexes) :

Les ressources PEGA5 ont permis, outre le renforcement des capacités et l'exercice du contrôle citoyen, les réalisations d'études de faisabilité de 2 pistes rurales, du PDESC région ainsi que les travaux d'aménagement et de réhabilitation de périmètres maraîchers et de ponts dans les trois régions (voir détail par région en pages annexes). A Sikasso, le budget total réalisé de ces investissements est de **225 758 651 FCFA**, soit 54% du total prévisionnel des investissements. A Mopti, il est de **687 045 736 FCFA**, soit 63% du total prévisionnel des investissements.

Au regard de ces données, il serait intéressant d'effectuer une analyse du flux de l'ABSD en relation avec les capacités techniques des CR, afin de disposer du temps minimum nécessaire à son circuit, en l'absence de phénomènes perturbateurs (facteurs exogènes). Ceci permettra de voir s'il existe des marges pour plus de fluidité de la chaîne de dépenses des collectivités territoriales. Outre la durabilité, la prédictibilité et la mise en cohérence, l'intérêt d'un appui budgétaire de quelque nature est qu'il puisse favoriser l'amélioration des circuits financiers nationaux.

#### **4.1.1.4 La concrétisation du contrôle citoyen, un bond qualitatif en matière de redevabilité**

Le contrôle citoyen de l'action publique est une quête permanente de tout système de décentralisation et de démocratisation du local. Au Mali, il a été recherché par les textes fondateurs de la réforme, à travers la participation des citoyens à l'élaboration des PDESC, le débat public précédant les sessions budgétaires des collectivités territoriales, le caractère public des sessions des conseils de collectivités territoriales et l'accès des citoyens aux comptes publics locaux. A la faveur de la coopération allemande, a été ajoutée plus tard la restitution publique du bilan annuel et des comptes administratifs de la collectivité territoriale, qui donne une dimension supplémentaire à la participation citoyenne. L'initiative des CCAP (Contrôle citoyen de l'Action publique) portée par les Organisations de la Société civile à Sikasso, suite à la crise du Groupe

de Suivi budgétaire et soutenue par la coopération suisse, concrétise cette aspiration au rôle de veille citoyenne sur l'action publique locale. Le PEGA 5 en a fait un objectif explicite et mobilisé par voie de conséquence des moyens minima sur 4 ans : budget et accompagnement technique des CCAP à travers le consortium AFAD/RD. L'initiative CCAP se distingue par la liberté prise par les citoyens sur le choix des acteurs à interroger, sur le contenu et l'agenda des interpellations, à travers des séances publiques annuelles. Elle réserve un temps important à la préparation des séances d'interpellations, comportant le plus souvent une analyse documentaire, des enquêtes et des rapports. Les recommandations formulées font l'objet d'un suivi des CCAP.

A la faveur du PEGA 5, 23 CCAP ont été mis en place dans les 3 régions. Les trois régions ont réalisé pendant la période considérée 44 interpellations d'acteurs comme les CR (principalement) et des services techniques et OSC utilisant des ressources publiques (secondairement), notamment des ASACO ainsi que des gestionnaires des unités de transformations alimentaires dans les régions de Mopti et Tombouctou.

Dans les trois régions considérées, les porteurs de responsabilités ont joué le jeu, en se prêtant à l'exercice d'interpellation. Et mieux, ils ont donné suites rapides à la plupart des recommandations formulées par les CCAP lors des sessions d'interpellations. Ainsi en a-t-il été à Sikasso, où la construction d'un Lycée public en souffrance a pu être relancée et achevée relativement vite ; où l'électrification, l'adduction d'eau, la mise à disposition de matières premières ont été inscrites dans le budget 2023 du CR à l'effet de rendre fonctionnelles certaines infrastructures de transformations de produits locaux réalisées. Ainsi en a-t-il été de même à Mopti où les interpellations du CR, au moment de l'exercice du débat budgétaire ont abouti à la prise en compte de besoins spécifiques des jeunes et des femmes.

En plus du contrôle citoyen de l'action publique régionale, les CCAP se sont donnés pour rôles l'éveil de conscience citoyenne, à travers des émissions radio sur le paiement des taxes et impôts, sur l'état civil...Leur *rôle de vérification* de l'action publique régionale leur a conféré une certaine respectabilité, légitimant du même coup des élus locaux fragilisés par les difficultés de l'Etat central à organiser des élections dans le pays.

Le CCAP complète les cadres normatifs existant : restitution et débats publics. Il se distingue aussi par la modestie des ressources mis à la disposition, qui tranche avec beaucoup d'interventions de projets/programmes recherchant localement la redevabilité et la transparence. Il se distingue enfin par sa pertinence pour le niveau régional, un échelon où la veille citoyenne n'est pas toujours aisée du fait de la trop grande distance avec les citoyens des communes les plus reculées du territoire concerné. L'initiative CCAP a été reprise par la Banque mondiale dans la région de Koulikoro et dans la nouvelle région de Bougouni.

#### *4.1.2 Les marges de progrès du programme*

Aux importantes réussites du PEGA 5 qui viennent d'être évoquées, il convient d'ajouter les marges de progrès apparues au demeurant pendant ses 4 ans.

##### **4.1.2.1 Une gestion de programme, centrée sur les moyens et non sur les résultats**

De l'analyse de l'importante production documentaire du PEGA 5 et des entretiens avec les principaux acteurs de mise en œuvre, il ressort que le PEGA n'est pas suffisamment ancré dans la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

D'entrée de jeu, la chaîne des résultats du programme ne fait pas ressortir de façon précise les compétences, capacités et connaissances manquantes ou insuffisances à créer ou à accroître aux niveaux des acteurs ciblés : CR et OSC à l'horizon des 4 ans fixés initialement. Or, il s'agit là

d'un premier niveau de changements nécessaires, relevant de la sphère de contrôle de toute intervention du genre. Elle ne fait pas non plus ressortir de façon précise et logique les pratiques, attitudes, reflexes qui résulteront de la création ou de l'amélioration de compétences, capacités et connaissances (sphère d'influence), pour, de fil en aiguille, parvenir au changement ultime d'amélioration des conditions de vie des populations des trois régions ciblées (sphère d'intérêt). Aussi bien dans la matrice du PEGA 5 que dans celle du " *Programme de Renforcement de la Gouvernance Inclusive des Communautés de Base dans les Régions de Koulikoro, Sikasso, Mopti, Tombouctou et District de Bamako*" financé à 35% par la Suisse pour mettre en œuvre l'outcome 2 du PEGA 5, beaucoup des outputs déclinés sont en réalité des moyens : moyens en ressources humaines et financières, moyens logistiques, activités de formations... Alors qu'à la place, il eût fallu retenir les incidences immédiates et successives de l'utilisation de ces moyens sur les bénéficiaires du programme. Autrement dit, les changements préalables à l'impact du programme.

La conséquence directe de cette situation s'observe au niveau des indicateurs du programme. De nombre relativement élevé, 36 au total, ils sont essentiellement (soit à 86%) des indicateurs de moyens : création de cadres, élaboration de documents, sessions de formations, équipements et réalisations physiques. Toutes choses qui sont nécessaires à la réalisation des changements, mais qui ne sont pas d'utilité pour l'appréciation des **Résultats, ensemble des changements observables et mesurables au niveau des bénéficiaires du programme.**

Les trois CR ont tiré profit du Backstopping/assistance technique de proximité qui leur a permis de connaître des évolutions importantes, notamment en ce qui concerne :

- ⇒ la compréhension de l'articulation des différents documents de planification qui prolifèrent au Mali, au niveau des collectivités territoriales régions, dans la confusion totale (SRAT, PSDR, PDESC, Plan triennaux, PO...);
- ⇒ l'introduction du concept de cadre de rendement et la structuration des rapports dans cette direction.

Toutefois, il n'a pas été suffisant pour avoir des rapports annuels orientés sur les changements, d'autant que les tous changements de niveaux intermédiaires nécessaires à la réalisation de l'impact (finalité) ne sont pas, dès le départ, clairement définis et assortis d'indicateurs pertinents dans le programme.

Les dispositifs de suivi évaluation des deux versants du PEGA 5 portent principalement sur les activités et les moyens, même s'il est loisible de constater quelques différences qualitatives importantes entre le Consortium et les CR. Ces derniers sont totalement dépourvus de système de collecte, de traitement et d'analyses de données relatives à chaque indicateur de changement préalablement documenté. Ils n'ont pas effectué à l'entame du programme, d'une étude baseline desdits indicateurs et d'un exercice de définition des cibles annuelles et de fin de programme des mêmes indicateurs sur la base de réalité au démarrage du programme. S'agissant du Consortium, il existe des marges importantes de progrès en la matière. Pour toutes ces raisons, les rapports annuels ne sont pas à proprement parler des rapports en format GAR. Ils ne font pas ressortir les progrès en termes de changements attendus au niveau des bénéficiaires. Ce sont simplement des comptes rendus d'exécution des activités planifiées.

Si l'on peut facilement admettre que l'introduction de la GAR, au niveau des 3 collectivités territoriales régions ou dans toute autre organisation, est à considérer comme un processus qui demande du temps, on peut tout aussi facilement accepter que les différents PEGA constituent le cycle de mise en train pour la GAR. Et par conséquent, inscrire le futur cycle de programmes dans

une perspective résolument GAR, pour concrétiser encore plus La Déclaration de Paris par la Suisse et se donner de réelles chances d'impacter durablement sur le développement des 3 régions de partenariat historique. Cela implique de passer de l'approche du cadre logique à celle de la théorie de changement (TdC/ToC : Theory of Change). La première n'étant adaptée que pour des interventions simples de courtes durées, tandis que la seconde convient aux interventions complexes avec plusieurs niveaux de changements à réaliser dans des contextes mouvants. La coopération suisse rempli déjà les exigences d'une approche ToC : flexibilité budgétaire, interventions dans la durée, approches participatives, souci de recherche de complémentarité avec les autres intervenants du contexte. Elle gagnera grandement à aborder le design et la mise en œuvre du prochain cycle de programme suivant l'approche de la ToC. Elle gagnera aussi à expliciter dans les conventions de financement les changements précis attendus des partenaires de mise en œuvre. Sur ce dernier point, l'approche de contribution, comme celle qui fut de mise avec le consortium RLD/AFAD doit être revue, afin de réunir la garantie d'un financement total des changements à réaliser par les partenaires de mis en œuvre des programmes.

#### **4.1.2.2 Une fonction de mise en mouvement d'ensemble ayant fait défaut**

Si l'Accord de projet prévoit un pilotage national à travers un comité national, constitué par l'ensemble des partenaires stratégiques du PEGA 5, placé sous la responsabilité du Ministère en charge de la décentralisation, cet espace n'a, au demeurant, pas fonctionné.

Le montage institutionnel n'a pas prévu un animateur technique chargé d'assurer le secrétariat technique de cette instance d'orientation/suivi ainsi que la coordination d'ensemble des acteurs nationaux et régionaux participant à la mise en œuvre du programme.

Ce défaut conceptuel explique en partie pourquoi l'ensemble des acteurs du niveau central n'ont pas été tenus périodiquement informés de l'état d'avancement du programme, de ses difficultés opérationnelles et de ses besoins de mesures correctives ; et mis en situation d'apporter les nécessaires orientations à sa bonne exécution. Il explique pourquoi il n'existe pas de rapports annuels d'exécution d'ensemble du programme. Il explique en partie pourquoi l'ensemble des acteurs contractuels n'ont pas joué leur rôle à temps prévu.

Ainsi, la DGCT n'a pas pu jouer son rôle de suivi utile à la bonne exécution du programme, mais aussi et surtout à la capitalisation et la mise à échelle des réussites ainsi que l'identification des éventuels points de blocage nécessitant des évolutions législatives et réglementaires, pour améliorer le processus de décentralisation. Les ressources financières réservées pour ce faire ont finalement servi à financer son archivage numérique.

Au moment de la clôture de la collecte des données pour l'évaluation, l'INSTAT (Institut National des Statistiques) n'avait pas encore pu produire prioritairement les PIB régionaux, pour lesquels il était engagé annuellement. Même si les raisons avancées pour expliquer la situation sont compréhensibles : problème de migration méthodologique, absence des informations au niveau du secteur tertiaire, notamment. Les capacités réduites en ressources humaines aussi bien de l'INSTAT que d'AFRISAT (le premier ne disposant pas encore de Délégations régionales ainsi le prévoient ses textes) ont aussi contribué au problème. Il reste que la mise à l'écart de la DRPSIAP de la fonction de traitement et d'analyse de données rend le circuit de la commande statistique long et à contre-courant de l'esprit de la régionalisation. Donc peu durable.

En somme, le programme n'a pas permis des interactions régulières et forcément bénéfiques entre les différentes parties prenantes du niveau central : DCGT, TRESOR, BUDGET, INSTAT, Consortium RLD/AFAR. Le backstopping/assistance technique de proximité a tenté de combler le

vide de coordination d'ensemble sans y parvenir, dans la mesure où il n'était pas suffisamment adapté pour ce faire.

#### **4.1.2.3 Des synergies et complémentarités internes et externes pas encore optimales**

L'analyse des synergies et complémentarités du programme révèle que des efforts non négligeables ont été faits en la matière :

D'abord au sein du BUCO pour camper le cadre fédérateur du PEGA 5 et éviter des chevauchements entre lui et le PAFA (Programme d'Appui aux Filières Agricoles), notamment en ce qui concerne la réalisation des activités relevant du DER.

Ensuite avec d'autres PTF, notamment la coopération synergétique entre le BUCO et le Luxembourg ayant abouti à la mise en place du PAFA cofinancé par les deux parties ; ainsi que les initiatives prises avec les autres PTF du champ (Danemark, U.E, AFD notamment) pour participer aux réunions du Comité de pilotage, effectuer des missions conjointes et parvenir à des PO consolidés, même si ces efforts ont baissé en intensité au fil du temps. A quoi s'ajoutent les échanges périodiques entre PTF au sein des groupes thématiques, le GT DDI en l'occurrence.

L'analyse de la cohérence du programme révèle aussi qu'il existe des marges de manœuvres importantes pour le BUCO et ses partenaires du champ :

Avec les PTF intervenant dans les 3 CR, sur les mêmes thématiques de développement économiques, de développement organisationnel et institutionnel, sur la gouvernance et la redevabilité/transparence (UE, AFD, Danemark, MINUSMA, Suède...), les synergies et complémentarités stratégiques sont apparues faibles, voire inexistantes.

Avec les dispositifs opératoires, lorsque les synergies et complémentarités ont été trouvées, elles ont surtout porté sur les activités, afin d'éviter les doubles financements et les chevauchements. Mais très peu sur les approches, outils et leçons, sur la profondeur et l'étendue des changements à rechercher. Le PEGA a pu développer peu de synergie avec les programmes similaires en matière de gouvernance ; qu'il s'agisse du SNJP financé par l'USAID ; qu'il s'agisse du Programme Gouvernance Démocratique et Redevabilité intervenu à Koulikoro, Sikasso, Ségou et Mopti (2018-2022) ; ou qu'il s'agisse du Programme PGLR financé par la Suède et intervenant depuis 2016 dans les régions de Ségou, Mopti, Tombouctou et Gao.

Arriver à plus de cohérence entre PTF s'avère peu aisée dans la pratique. Tradition d'interventions solitaires, souci d'aller très vite, différences de calendrier des cycles de financement, poids de certains sièges parfois déconnectés de la réalité du terrain et parfois concurrence entre PTF se conjuguent pour l'empêcher. Pour y parvenir, il y a besoins de partenaires nationaux, Etat et CR en l'occurrence, à la fois visionnaires et forts pour insister sur l'exigence de mise en cohérence des interventions et fournir les gages de bonne gouvernance des contributions. L'accompagnement technique de la partie nationale au plan technique, mais aussi le développement des habiletés, notamment à travers le coaching et l'échange d'expériences entre pairs, constituent autant de voies à exploiter dans le cadre d'un futur cycle de programmes de gouvernance.

#### **4.1.2.4 Un contrôle citoyen de portée limitée**

S'il est incontestable que le PEGA a permis la concrétisation du contrôle citoyen de l'action publique régionale, il n'en demeure pas moins que la portée des changements atteints sur ce terrain reste limitée, au regard des besoins existants et du bénéfice que peut en être tiré.

L'approche a été centrée sur les CR, exception faite de 2 interpellations, celle de l'Hôpital de Sikasso survenue en 2022 et celles sur les OSC à Mopti.

Les moyens mis en place pour l'accompagnement des CCAP ainsi que les formats utilisés n'ont pas permis d'aller au-delà d'une interpellation par an, par région et pour 1 acteur.

Les autres collectivités territoriales et intercommunalités des territoires régionaux porteuses d'actions publiques et donc de responsabilités/redevabilité sont restées généralement en marge. De même, les organisations de la société civile, gestionnaires des services sociaux de base (points d'eau, écoles, centres de santé) et des infrastructures à caractères économiques (aménagements agricoles...), tout comme les initiatives de la coopération transfrontalière aussi redevables les unes que les autres sont restées en marge de l'exercice.

Au prix que coûtent ces exercices, il est possible de les étendre et de les amplifier. En faisant un effort financier un peu plus grand et en opérant en même temps quelques retouches, on peut obtenir une portée plus large, avec un retour sur investissement considérable. Il s'avère qu'il existe des marges non négligeables d'économies, sans risque d'altération de la qualité et de la philosophie (non monétarisation, appropriation citoyenne) de l'exercice, si l'on s'autorise quelques modifications de format. Comme par exemple se focaliser sur les bénéficiaires et non les services techniques régionaux et les élus locaux des différents niveaux de collectivités territoriales des régions pour réduire considérablement les coûts de Perdiem et prévoir la retransmission en directe sur les radios locales, avec assurance de la couverture totale du territoire régionale. Cette formule présente l'avantage de coûter moins, tout en favorisant la participation à l'exercice sur place de tous les citoyens qui le désire. Elle permet donc de multiplier les exercices et d'en faire des rendez-vous citoyens réguliers, tout au long de l'année.

Par ailleurs, la formule de contribution adoptée avec le Consortium RLD/AFAD a été préjudiciable à l'ampleur des résultats du contrôle citoyen, dans la mesure où la convention était peu explicite sur ses résultats, tant dans leur libellé et dans leur ampleur. Ces résultats n'étaient pas clairement budgétés au point qu'on peut présumer qu'ils étaient insuffisamment financés. De plus, le montage laissait des marges au Consortium pour utiliser les ressources allouées dans des régions autres que celles du PEGA 5, Koulikoro et Bamako, en occurrence. L'économie des ressources réaffectées au Transfrontalier au mobile d'une situation sécuritaire contraignante ne semblait pas véritablement se justifier, d'autant que les réalisations physiques ont pu être faites dans le même contexte qui celui ne diffère pas beaucoup des contextes de Tombouctou et Mopti.

## *4.2 Appréciation du programme suivant les critères d'évaluation*

### *4.2.1 La pertinence*

La pertinence a été évaluée par rapport à la mesure dans laquelle les objectifs et la conception du PEGA 5 correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des régions et du pays malgré l'évolution du contexte. Elle exige donc d'analyser toute évolution du contexte pour pouvoir déterminer dans quelle mesure l'intervention peut être (ou a été) adaptée afin de conserver sa pertinence. Comme on peut le constater dans les sections précédentes, la décentralisation et le développement économique régional (DER) constituent des enjeux et des priorités du Mali (CREED, DCPND,, notamment dans les 3 régions. Ces choix sont clairement exprimés dans les programmes successifs de coopération bilatérale entre la Suisse et le Mali (Stratégie Mali 2017-2020) et Programme de Coopération Mali 2020-2025.

Le PEGA est donc très pertinent et apporte des éléments de réponses aux problèmes rencontrés par les populations et les autorités à différents niveaux. Avec l'évolution du contexte socio-politique marqué par des crises politiques et une insécurité persistante, les acteurs du programme

ont adopté des solutions adaptatives en responsabilisant les acteurs au niveau local. Tout ceci a permis de renforcer la pertinence du PEGA 5 dont l'une des principales forces est la flexibilité qu'il offre en ce qui concerne les modalités de mise en œuvre. En effet, face aux contraintes et limitations imposées par l'insécurité ambiante dans les régions, notamment dans les localités éloignées des chefs-lieux, certains projets n'ont pas pu aboutir et d'autres n'ont pas pu bénéficier du suivi nécessaire que l'équipe du Conseil régional doit faire. Mais les concertations menées à distance, tant avec la DDC qu'avec bénéficiaires et partenaires à différents niveaux ont permis d'adopter des solutions alternatives et de réorienter les actions vers des réalisations dont la faisabilité est moins risquée. L'exemple des actions concrètes de grande envergure menées spontanément par toutes les régions pour riposter contre la COVID donne une bonne illustration de la capacité de l'outil ABSD à s'adapter à des situations d'urgence et à répondre aux besoins des populations. En d'autres termes, dans le contexte de crise multidimensionnelle et de déplacement des populations, des instruments comme l'ABSD s'avèrent adaptés pour accompagner la résilience des communautés et des élus ainsi que leurs capacités d'adaptation pour gérer voire contenir les problèmes liés à l'insécurité et aux déplacés internes.

En somme, le PEGA 5 est très pertinent et dans sa conception il correspond aux principes de la décentralisation de transfert de compétences, de renforcement des capacités des élus pour la coordination, le portage des actions de développement sur leur territoire. Le PEGA 5 est également donc aligné sur les politiques nationales de décentralisation/gouvernance locale

#### 4.2.2 La cohérence

A travers la cohérence, nous avons cherché à examiner comment d'autres interventions (en particulier des politiques et stratégies nationales / régionales appuient ou affaiblissent les réalisations du PEGA5 et inversement. Il s'agit d'une part, d'apprécier la cohérence interne qui porte sur les synergies et les interdépendances entre le PEGA et autres projets menés par les CR, ainsi que la cohérence entre le PEGA 5 et les normes et critères nationaux pertinents en matière de gouvernance et de décentralisation auxquels les CR adhèrent. D'autre part, la cohérence externe est analysée à travers la cohérence entre le PEGA 5 et les interventions menées par d'autres acteurs dans le même contexte au niveau régional ou national. Elle englobe la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec les autres acteurs, ce qui permet de vérifier dans quelle mesure le PEGA 5 apporte une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités.

Dans les deux cas, un accent a été mis sur l'existence (ou l'absence) de synergies entre les domaines couverts par le PEGA 5 et la coordination entre les différents acteurs / partenaires au niveau des régions, en particulier lorsqu'il s'agit de gouvernance, de décentralisation, de développement économique régional, d'intervention humanitaire ou de gestion de conflit, ou de faire face à l'urgence climatique ou sécuritaire.

Les résultats obtenus et les témoignages réalisés par les parties prenantes interrogées montrent qu'il existe pour le PEGA, d'importantes marges de manœuvres en matière de cohérence.

Au niveau interne, la conception de cette dernière phase n'a pas été l'objet d'une analyse approfondie pour ressortir une logique de changement basée sur des hypothèses qui tiennent compte à la fois de l'évolution du contexte et des changements réels attendus en termes d'amélioration du bien-être des populations cibles. Pour rappel, les deux outcomes du projet sont :

- i) *Les Conseils Régionaux (CR) de Sikasso, Tombouctou et Mopti sont mieux organisés, assument le leadership dans la coordination du développement, en partenariat avec le acteurs privés et publics sur leurs territoires ;*
- ii) *La société civile, les organisations communautaires, les autorités traditionnelles et leaders d'opinion des Régions de Sikasso, Tombouctou et Mopti participent à la gestion des affaires publiques et au renforcement de la cohésion sociale ;*

Comme tels, les deux outcomes ne suffisent pas à eux seuls pour produire l'impact souhaité à savoir « *Les populations des régions de Tombouctou, Mopti et Sikasso améliorent leurs conditions de vie grâce à la fourniture de services de qualité et à la coordination efficace des actions inclusives, favorisant la cohésion sociale* ». Même sous les hypothèses formulées, l'exercice d'un leadership efficace dans la coordination du développement, en partenariat avec les acteurs privés et publics du territoire ainsi que la participation de la société civile, des organisations communautaires, les autorités traditionnelles et leaders d'opinion à la gestion des affaires publiques et au renforcement de la cohésion sociale ne sont que des conditions nécessaires qui ne suffisent pas pour produire des résultats de développement. La qualité de la participation citoyenne et des services publics offerts aux populations par les CR dépend d'une part des compétences dont disposent les acteurs en présence (qu'ils soient étatiques, locaux ou non étatiques) et d'autre part de leur capacité à influencer tout le processus de prise de décisions depuis l'identification des priorités, la planification, la mise en œuvre jusqu'au suivi et à l'évaluation. Cela nécessite des espaces de dialogue multi-acteur et de codécision (participation décisionnelle) à construire progressivement, à institutionnaliser à terme et à animer tout au long de la durée de la phase.

Même si le PEGA devra être considéré beaucoup plus comme une démarche plutôt qu'un programme classique en raison de la logique de « contribution » au budget du partenaire de mise en œuvre, le fait que les efforts des deux partenaires doivent amener à l'objectif ultime du programme nécessite un minimum de coordination et de redevabilité mutuelle entre eux.

Enfin, les moyens et outils prévus et utilisés ne suffisent pas pour obtenir les changements attendus au niveau des populations. Il existe des GAP Importants entre les outputs et les outcomes et entre ces derniers et la finalité externe : les complémentarités et synergies avec les programmes suisses et autres PTF du champ gouvernance sont vraiment limitées.

La cohérence devra être améliorée, au niveau interne mais aussi et surtout au niveau externe, afin de réaliser la synergie avec beaucoup d'autres projets et initiatives relevant du domaine de la gouvernance.

Il faut souligner que la recherche de complémentarité et de synergie avec les autres programmes de la coopération suisse faisait partie des orientations de départ compte tenu du fait que la Suisse est déjà active dans les 3 régions à travers différents programmes (PASEM, PENF, PADE, PACUM, PSEL-DELTA, PAFP...), de sorte qu'en interne, les programmes (Economique, Education, Culture...), ont systématiquement visé les cadres prévus par les Conseils Régionaux, ce qui prouve qu'il a effectivement une volonté de travailler en synergie. C'est ainsi que dans le cadre de l'outcome 1 par exemple, 'accent est mis sur la promotion des filières agro-sylvopastorale. Et le pont est établi avec les programmes d'élevage, d'agriculture, d'agroforesterie et surtout de formation professionnelle. Il intègre également la coopération transfrontalière avec le Burkina et le Niger en lien avec le programme régional PCTL. Mais dans la pratique et sur le terrain, les acteurs reconnaissent que ces complémentarités et synergies n'ont pas bien fonctionné en raison des capacités de portage et de coordination limitées au niveau des CR qui,

du reste, ont également besoin des mécanismes et outils pertinents permettant de bien opérationnaliser ces synergies. Par rapport à l'outcome 2 également, face à la pluralité des dispositifs existant au niveau de la plupart des communes tels que les Coalition d'OCB, les Comités de Suivi de Base (CSB) et les Cellules de Veille Citoyenne qui visent les mêmes objectifs que les Comités CCAP, la mise en synergie de tous ces efforts constitue encore un réel défi que le PEGA 5 doit relever, eu égard à sa démarche multi-acteurs. Au total, la connaissance mutuelle des acteurs et de leurs interventions, l'exigence d'un alignement des projets et programmes sur les priorités régionales ainsi que la recherche de synergie nécessitent des stratégies appropriées à mettre en œuvre par les CR et mandataires avec l'appui des acteurs centraux et de la DDC.

#### 4.2.3 L'efficacité

Pour apprécier la mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de PEGA 5 ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations, une analyse des rapports de suivi / progrès appuyée par les entretiens avec les équipes techniques des CR et quelques bénéficiaires a été faite. La confrontation du niveau de réalisations de par certains indicateurs du cadre logique avec les appréciations qualitatives faites par les parties prenantes (leur niveau de satisfaction par rapport aux réalisations) durant l'atelier d'auto-évaluation a permis de formuler une opinion sur les « résultats différenciés ». Ce dernier détail est important car cela permet une flexibilité pour une concentration sur les objectifs et/ou les résultats directs qui présentent le plus d'intérêt pour le programme. Par exemple l'apport du backstopping et du renforcement des capacités des acteurs, la qualité des produits/extrants ainsi que leur utilisation par les groupes cibles.

Malgré le contexte difficile qui a caractérisé la mise en œuvre du PEGA 5 et marqué par la crise de la COVID 19 et les tensions politico-sécuritaires ayant entraîné le déplacement massif des populations surtout dans les régions de Mopti et de Tombouctou, les réalisations faites tant au niveau de l'outcome 1 que de l'outcome 2 sont assez impressionnantes et dépassent quelques fois les prévisions (voir parties sur le chapitre sur les points de réussite du programme ).

Toutes les réussites du programme montrent que les acteurs ont fait preuve d'une certaine efficacité qui tourne autour de la moyenne, mais qui doit s'améliorer en corrigeant les imperfections de fond aux niveaux stratégique et opérationnelle.

Au niveau stratégique, l'appréciation de l'efficacité de la mise en œuvre du PEGA 5 est d'autant plus moyenne qu'elle est limitée non seulement par l'inexistence d'une situation de référence, mais aussi par la qualité de la chaîne de résultats.

Par rapport à l'outcome 1 et aux outputs qui lui sont liés, l'alignement des réalisations et leurs appréciations par rapport aux prévisions ainsi que l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations n'ont pas été du tout simple, tant au niveau du Consortium qu'au niveau des services techniques régionaux. Il faut également souligner le fait qu'à tous les niveaux, la mise en œuvre du PEGA 5 a été orientée activités / moyens plutôt que résultats, ce qui ne permet pas vraiment d'apprécier et de documenter les effets et changements induits dans les rapports de suivi et évaluation dont le format et le contenu méritent d'être revus.

Au niveau opérationnel, le backstopping a joué un grand rôle et a permis aux trois régions de :

- ⇒ disposer progressivement des outils de pilotage et de coordination des efforts de développement au niveau régional

- ⇒ préparer leurs rapports semestriels ainsi que les éléments à prendre en compte pour l'évaluation du PEGA
- ⇒ analyser l'articulation du PEGA avec la politique nationale de décentralisation et
- ⇒ de faire le suivi de la mise en œuvre des recommandations des comités de pilotage ainsi que le point des actions antérieures portant sur les thématiques «suivi-évaluation » et «appui au partenariat public privé »

Le fait qu'un rapport consolidé, sur les activités et les résultats avec des tableaux de suivis des différents types d'indicateurs n'ait pas été produit par le programme, a constitué une contrainte importante à l'évaluation de l'efficacité qui, sur ce plan est partiellement insatisfaisante car, même les dispositions en cours pour doter les régions d'un bon système de suivi et évaluation sont assez récentes et n'ont pas encore produit des résultats / progrès considérables.

Certes, le consortium RLD a fait des efforts appréciables pour mettre en place des outils de suivi dans un cadre global avec des supports informatisés. Mais la mission n'a pas pu accéder à des résultats informatisés générés par le dispositif en place (plateforme et fiches de collecte de données) et il n'a pas pu être établi un lien entre ce système et son alimentation à partir des données provenant des relais / points focaux du consortium dans les trois régions. Dès lors, la fiabilité des données statistiques contenues dans les tableaux de suivi des indicateurs / résultats, etc. est mitigée.

Dans ce même chapitre, le partenariat avec l'INSTAT fait parti des éléments du PEGA 5 qui l'ont pénalisé et affaibli son efficacité. En effet, malgré l'importance des résultats attendus par rapport aux comptes régionaux qui doivent permettre de renseigner les indicateurs d'impact du PEGA 5, aucun résultat concret n'est obtenu. D'après la direction régionale et les services déconcentrés, les comptes régionaux de 2019 seraient en train d'être finalisés. Dans tous les cas, le PEGA 5 est dans sa dernière année et il reste très peu de temps pour espérer des résultats utilisables à court terme.

Un autre facteur limitant de l'efficacité du programme est l'insuffisance de ressources humaines des 3 conseils régionaux, qui réduit leur capacité de maîtrise d'ouvrage.

En effet, la taille actuelle de ces services propres des CR ne permet pas d'exercer valablement les compétences qui leur sont transférées aux régions, notamment en matière de développement économique régional (capacités internes de structuration de commande, de passation des marchés, de suivis d'exécution et réalisations des changements et d'information et communication autour des changements en matière de développement).

A Sikasso par exemple, le cadre organique du CR n'est réalisé à ce jour qu'à 31%. Dans le détail, celui des services financiers et comptables est réalisé à 47%, et seulement 20% pour le Service technique et développement.

Le Ministère en charge de la décentralisation, responsable du recrutement des fonctionnaires des collectivités territoriales n'est pas arrivé depuis 2009 à répondre à la demande en personnel exprimé par les collectivités territoriales.

Les ADR (Agence de Développement Régional) créées dans chaque région pour appuyer les collectivités territoriales ont peu de succès auprès de ces dernières, alors qu'elles regorgent des ressources humaines répondant aux besoins d'ingénierie du développement des territoires (agronomes, ingénieurs en génie civil et rural, juriste...) et que leurs prestations sont de moindres coûts que celles offertes par le privé.

En plus de la Suisse, plusieurs autres PTF (Danemark, le Luxembourg pour Sikasso, Région Centre France pour Mopti, Régions Rhône-Alpes pour Tombouctou), sans compter les programmes achevés ou suspendus de l'AFD, l'Allemagne, de l'USAID et de l'UE, opèrent dans les régions. Plutôt que de travailler en relation avec l'Etat, les ADR pour l'élargissement des ingénieries régionales et l'unification des programmes de mêmes objet (Exemple du DER), ils ont multiplié les dispositifs projets dans les régions, avec des processus parallèles et spécifiques : planification, suivi évaluation, rapportage, audits, missions de terrain. La situation met sous très forte tensions les CR et nuit fortement à leur performance. Toutes les ressources financières engagées n'auront d'intérêt que si les collectivités territoriales disposent de services suffisants, stables et compétents pour les transformer.

Il ressort également des données collectées et analysées, que la DGCT n'a pas conduit les activités, programmées comme cela se doit.

Côté Finances, la région de Mopti par exemple, n'a reçu de ressources qu'en décembre 2019 correspondant au lancement du PEGA5. Le Trésor public aussi a accusé quelques retards de paiement, 4 mois entre novembre 2022 et février 2023 à Sikasso.

Les taux de réalisations physiques et de mobilisation des ressources au niveau des régions valident aussi ce score.

Il faut reconnaître tout de même que les parties prenantes ont une perception positive et se sont déclarées globalement satisfaites de la performance du PEGA 5 au cours de la période 2019–2022. La coopération Suisse étant en général considérée comme un partenaire stratégique qui inscrit ses appuis dans la durée et fait preuve de beaucoup de flexibilité, ce qui permet de faire de bonnes réalisations et d'obtenir des résultats visibles.

Malgré les résultats non encore atteints, ce programme a sans aucun permis aux CR de bénéficier des appuis conséquents de la DDC et de ses mandataires (*le backstoppeur en matière d'accompagnement, d'appuis-conseils et de capitalisation d'une part et du consortium RLD/AFAD en matière de redevabilité, transparence, prévention et gestion des conflits, d'autre part*), notamment :

- ⇒ apprendre à mener des exercices de planification inclusive du Développement Economique Local et Régional (DEL/DER),
- ⇒ assurer de plus en plus la coordination et le pilotage tant des dynamiques de DEL/DER que des partenariats multi-acteurs ;
- ⇒ utiliser de façon appropriée et adaptative, l'Appui Budgétaire Sectoriel Décentralisé (ABSD) comme instrument privilégié pour sélectionner et financer des projets qui tiennent compte du genre.

Il a par voie de conséquence déjà répondu à beaucoup de besoins des populations.

Aujourd'hui les Collectivités Territoriales (CT), les Services techniques déconcentrés (STD), les organisations de la société civile (OSC) et Organisations communautaires de base (OCB) collaborent de plus en plus et fournissent des services qui répondent dans une certaine mesure aux besoins des populations et tiennent compte du contexte. Les processus de planification du développement soutenus par le PEGA s'améliorent progressivement et gagent en qualité en équité et en inclusivité. Mais tout cela gagnerait à être renforcé en mettant l'accent sur la prise en compte d'une budgétisation sensible aux groupes vulnérables (LNOB), zones en conflit et à la réduction des inégalités de genre (femmes, jeunes, handicapés).

Cependant, l'efficacité a été moyenne dans la mesure la conception même du PEGA 5 a souffert de quelques insuffisances qui se sont répercutées tant sur son pilotage que sa mise en œuvre opérationnelle. Au nombre de ces insuffisances, on peut citer :

- i) l'inexistence d'un cadre de résultats cohérent reposant sur une théorie de changement adoptée de façon consensuelle par toutes les parties prenantes et qui vise des changements durables à moyen et long termes spécifiques à chaque région;
- ii) la mise en place tardive d'un dispositif de suivi-évaluation peu opérationnel et ne tenant compte d'aucune situation de référence documentée ;
- iii) les besoins en renforcement de capacités et d'accompagnement qui dépassent largement l'offre actuelle qui se traduit par un backstopping de portée limitée.

#### 4.2.4 L'efficience

Pour apprécier l'efficience du PEGA 5, c'est-à-dire la mesure dans laquelle son intervention a produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les délais raisonnablement adaptés aux exigences du contexte, dans le laps de temps imparti à la mission était une gageure. Ainsi, la mission a été obligée de faire des choix en se focalisant sur l'analyse des données quantitatives et qualitatives portant sur les résultats / succès engrangés ainsi que l'organisation et le fonctionnement du PEGA 5, les mécanismes de gestion, de suivi et de pilotage qui ont favorisé la mise en œuvre, notamment au niveau des équipes techniques et des bénéficiaires.

Il ressort globalement de ces analyses que le niveau d'efficience dans la gestion du PEGA 5 est apparu moyen aux yeux de la mission d'évaluation. Le potentiel existe et est sans doute valorisé. Mais avec l'insuffisance des systèmes d'information et de gestion (SIG y compris le système de suivi et évaluation), il est très difficile de bien suivre les progrès réalisés et de rendre systématiquement compte de la qualité des résultats et des économies réalisées. Quelques références à des cas concrets permettent quand même d'illustrer l'appréciation globale qui a été faite pour l'ensemble du programme.

Le programme a affecté des ressources financières à des acteurs (INSTAT, DGCT) qui n'ont pas pu fournir les livrables attendus en retour.

Etant donné que le PEGA 5 est basé sur l'approche acteur qui met les collectivités régionales au cœur de la mise en œuvre, l'efficience est également perceptible à travers la stratégie de mobilisation de ressources, les coûts de mise en œuvre des actions, la qualité des réalisations et les choix stratégiques en matière de renforcement des capacités et de suivi-évaluation.

Au niveau du consortium, certaines activités de renforcement de capacités et l'accompagnement des comités CCAP et des COFO ont profité à plus de bénéficiaires que ceux prévus, sans engendrer des coûts supplémentaires. Mais cette efficience ne peut pas être généralisée puisque dans la région de Tombouctou par exemple, l'ONG ADAZ dont la zone d'intervention couvre une vingtaine de communes n'a pas essayé de mettre à l'échelle les expériences intéressantes menées en tant que point focal. Aussi, le fait de responsabiliser un individu comme point focal à Mopti pour la même activité comporte assez de risques et paraît moins efficient.

En croisant les données de la situation vécue dans les trois régions, on n'observe pas de différences significatives dans les coûts de formation, les Perdiem et les frais de déplacement pays sur PEGA5 d'une région à l'autre. Avec l'appui du backstoppeur, les coûts de réalisation des plans de formation, de communication et les appuis conseils reçus en matière de mise en place de dispositif de suivi et évaluation sont raisonnables.

Enfin, par rapport à la mise en place des ressources, l'ABSD utilisé par la DDC et qui permet de transférer directement les ressources affectées à l'investissement aux Conseils Régionaux à partir du Ministère des finances permet des économies significatives sur les coûts de processus.

Au total, si l'efficience a été jugée comme étant globalement acceptable, certaines préoccupations clés demeurent comme des facteurs l'ayant tiré vers le bas. Il s'agit notamment :

- ⇒ de la faible synergie créée par le programme (mise en réseau des partenaires entre eux et synergies avec d'autres PTF et l'Etat sur le co-financement),
- ⇒ des efforts insuffisants en matière d'appuis institutionnels et de développement des outils digitaux, puis
- ⇒ des interventions limitées du backstopping sur la base de son mandat.

#### **4.2.5 L'impact et la durabilité**

L'appréciation de l'impact du PEGA a été faite en examinant la mesure dans laquelle l'intervention a généré ou devrait générer des « effets plus larges » positifs ou négatifs, intentionnels ou non tels que définis dans le ProDoc. Autrement dit, dans quelles mesures les effets escomptés du programme ont-ils été atteints au point d'induire des changements sur le long terme.

Sur la base des données analysées, les effets potentiellement transformateurs de l'intervention devraient se traduire par un accroissement d'au moins 2 points de la contribution de la région au PIB national et une diminution d'au moins 3 points du taux de pauvreté dans chacune des trois régions. Or les données disponibles ne fournissent pratiquement pas de renseignements sur ces indicateurs qui permettent d'apprécier l'impact du PEGA 5. A Sikasso où la DRPSIAP a fourni à la mission les taux de pauvreté dans la région de 2017 à 2021, ces informations ne permettant pas d'apprécier l'impact, du fait du changement de la méthode de calcul sur la période considérée.

Au total, les impacts de PEGA ne sont pas encore assez visibles et documentés.

La durabilité du PEGA tient d'une part à la reproductivité et à l'extension des actions initiées, et d'autre part à la mise en place d'un cadre institutionnel et organisationnel performant pour la consolidation des acquis et leur pérennisation après la fin de la subvention octroyée durant la dernière phase. Son analyse a porté sur l'examen du caractère pérenne des résultats (changements opérés sous l'influence du PEGA), le degré de responsabilisation et la capacité des partenaires / bénéficiaires à poursuivre les actions après le financement accordé par la DDC. Dans cette logique, on cherche aussi à évaluer les autres ressources financières mobilisées par les collectivités territoriales et les instruments dont elles disposent (appui sectoriel, stratégies programmatiques pluriannuelles, projets ponctuels, cadre de coopération, etc..) pour conduire efficacement le développement régional sans recours à une quelconque assistance.

Etant donné le lien très fort entre efficacité, impact et viabilité, il est clair que l'évaluation de la durabilité ne peut pas dépasser le niveau moyen. En effet, les bénéfices nets de PEGA sont surtout liés à la qualité de la gouvernance et à l'amélioration de l'accès des populations aux services sociaux et ne perdureront que si des mécanismes appropriés sont mis en place et fonctionnent bien. Il s'agit notamment des capacités financières, économiques, sociales, environnementales, mais aussi des capacités institutionnelles et en ressources humaines nécessaires à la continuation des acquis et bénéfices par les CR et leurs équipes de techniciens. Cela comprend la maîtrise des outils de planification stratégique et de gestion axée sur les résultats de développement, des équipes techniques suffisantes en taille et stables, des analyses de la résilience, des risques et des arbitrages potentiels entre priorités. Mais jusqu'à présent, le niveau d'appropriation n'est pas encore suffisant pour que ces acquis se pérennisent. Le leadership et les compétences managériales des CR, les CCAP et les CoFos ainsi que les cadres et dispositifs de coordination qui fonctionnent actuellement doivent être consolidés. Ce sont des prémisses pour assurer la durabilité des interventions du PEGA. Des efforts supplémentaires de renforcement de capacités et de développement des outils digitaux sont nécessaires pour accroître l'efficience et la durabilité.

Le recours à l'assistance technique extérieure massive qui est la réponse trouvée par beaucoup de PTF n'offre que peu de garantie de transferts de capacités et de durabilité. Il soulève des questions de rationalisation (coûts de processus très élevé) et d'appropriation des interventions.

Par ailleurs, malgré l'option de régionalisation prise le Mali, continuent de proliférer dans les territoires régionaux des projets/programmes conçus et exécutés hors maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales régions.

L'intervention suisse dans les 3 régions se doit d'œuvrer au maintien et au développement de la maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales, sans laquelle toute ambition de durabilité et de rationalité des appuis sera hypothéquée. Pour ce faire, il y aura besoin dans le cadre du prochain programme d'accompagner les approches de solutions durables favorisant une véritable maîtrise d'ouvrage du développement régional et local par les collectivités territoriales : mise à disposition de services, prise de disponibilité par les cadres de l'Etat motivés pour le travail des collectivités territoriales, optimisation de la relation ADR-CT, attractivité du travail des collectivités territoriales. Mais aussi, unification des lignes de financement DER, limitation des projets/programmes aux mêmes objectifs, consolidation des procédures, des rapportages, des audits et évaluations, des missions de suivi...Il y aura aussi besoin d'unifier les exercices d'analyses institutionnelles et de porter plus d'attention au suivi rigoureux de leur mise en œuvre par les CR.

Il y a assurément là un réservoir de sujets de dialogue politique bilatéral et multilatéral avec l'Etat, de matière pour le financement basé sur les performances et de points de conditionnalité de financement et décaissement à fort potentiel d'impact sur la décentralisation que ne le sont ceux actuellement utilisés dans les conventions de financement, généralement centrés sur l'Etat.

Sur le plan financier, le niveau d'appropriation de l'ABSD comme instrument fonctionnel est bon concernant les acteurs impliqués dans le processus de financement. La plupart des acteurs sont satisfaits de l'ABSD comme instrument de financement de la décentralisation et de son adaptation au contexte, mais il y a une insuffisante communication sur son opérationnalité, afin d'amener l'Etat et d'autres PTF à généraliser son utilisation sur la base des expériences acquises par le programme. Surtout avec les efforts de digitalisation en cours, les quelques difficultés liées à des

retards de traitement et le caractère transparent du processus qui peut être suivi en ligne constituent les réels défis à relever pour faire de l'ABSD un outil privilégié de financement des CT, quel que soit le nom qui lui sera donné.

A cela s'ajoutent la capitalisation des expériences et la mise à l'échelle des meilleures pratiques issues du PEGA en matière de pilotage du Développement Economique Régional/Local (DER/L), de gestion / prévention des conflits, de cohésion sociale, de participation et d'engagement citoyen, d'implication des autorités traditionnelles dans la gouvernance. Si les dispositifs tels que les comités CCAP et COFO fonctionnent plus ou moins bien, leur autonomisation et leur pérennisation méritent d'être analysées à fond pour éviter qu'ils ne disparaissent à la fin des financements extérieurs.

Les appuis du back stoping dans le sens de la prise en compte des questions de suivi d'impacts et de durabilité du PEGA 5 durant les prochains mois sont nécessaires pour que la formulation du futur programme puisse en profiter

#### 4.2.6 Le genre

Deux indicateurs de type genre figurent dans le cadre logique du PEGA 5, à savoir :

- ⇒ Au moins 40% des budgets annuels des régions de Sikasso, Mopti et Gao sont dédiés aux infrastructures socioéconomiques ;
- ⇒ Au moins 150'000 personnes par an, dont 50% de jeunes et de femmes, bénéficient des infrastructures socio-économiques

Ces deux indicateurs n'ont pas pu être renseignés par les équipes sollicitées dans les trois régions, rappelant une fois de plus le peu de fonctionnalité des dispositifs de suivi évaluation mis en place dans les trois régions.

A signaler qu'à Sikasso, il nous a été rapporté que 15 investissements spécifiques ont été réalisés pour les femmes avec, selon toute vraisemblance, les financements conjugués de plusieurs partenaires.

Concernant spécifiquement le PEGA, il ressort que des travaux d'aménagement de périmètres maraîchers et d'électrification d'unités de transformation agricole ont été financés, sans qu'on ne puisse dire à ce stade, avec précision, quelles sont leurs incidences réelles recherchées sur les groupes cibles considérés.

Pour la mission, il y a plusieurs aspects du genre qui ont fait défaut et qui sont à prendre en compte dans le cadre de futures interventions pour une intégration optimale de la thématique, sans qu'il ne soit nécessaire de s'engager dans l'élaboration de documents stratégiques, dont la mise en œuvre ne sera pas forcément garantie :

- ⇒ Les principes et approches genre de la Suisse et du Mali doivent être rappelés dans le Document de projet et dans les conventions de financement, avec une déclinaison des attendus en la matière pour chaque partie prenante du dispositif opératoire. Cela impliquera de circonscrire d'emblée le périmètre du genre dans le partenariat ;
- ⇒ Les indicateurs genres spécifiques doivent nécessairement porter sur les changements et non sur les moyens. A titre de rappel, le pourcentage du budget ainsi que le nombre

de projets financés ne sont que des indicateurs de moyens qui n'expriment pas, à priori, des changements réels de situation au niveau du groupe concerné.

- ⇒ Tous les indicateurs qui seront retenus par le futur programme et qui peuvent faire l'objet d'une désagrégation genre devraient l'être par le mécanisme de suivi évaluation (système de collecte et de traitement en l'occurrence) ;
- ⇒ Les rapports de rendement doivent nécessairement comporter un point spécifique sur le genre avec à chaque fois, une analyse des progrès et écarts éventuels ;
- ⇒ Pour toutes les parties prenantes du programme, l'attention doit être portée sur la dimension genre des ressources humaines avec un objectif de correction progressive des déséquilibres.

## v) Conclusions et recommandations de l'évaluation

En définitive, il apparaît que malgré le contexte d'exécution particulièrement difficile du PEGA 5, d'importants résultats ont pu être atteints. Sont au nombre de ces résultats l'affirmation du rôle de leadership du développement économique, la maturation de l'ABSD, la résistance du programme aux chocs contextuels, la concrétisation du contrôle citoyen de l'action publique régionale :

Les 3 régions partenaires de la Suisse sont aujourd'hui les locomotives du développement économique de leur territoire. Elles initient des actions de coordination et de concertation entre les intervenants du champ, mobilisent les autres collectivités territoriales et inter collectivités autour du DER et réalisent des investissements répondant à certains besoins des citoyens : aménagements/réhabilitation des périmètres irrigués, de pistes rurales, de ponts. Grâce à ces investissements, le PEGA a constitué une opportunité pour les CR, aux mandats expirés, de se donner une nouvelle légitimité. Ces derniers sont de plus en plus la porte d'entrée de plusieurs coopérations dans lesdites régions.

L'ABSD a gagné en maturation avec le PEGA 5. Son mécanisme financier est maintenant rodé et approprié par les acteurs de la chaîne de dépenses des collectivités territoriales. Les vertus attendues du dispositif (traçabilité, base pour la redevabilité et la transparence, prédictibilité liée à sa pluri annualité, souplesse, alignement sur et l'harmonisation avec les procédures nationales, conformément à l'esprit de la DP de 2005) se font de plus en plus voir, même si d'importants défis restent à lever : amélioration du flux et de la chaîne de dépenses, marketing et mise à échelle.

Le PEGA 5 a su résister aux différents chocs d'un contexte d'exécution particulièrement mouvant et a su s'ouvrir à la définition et au financement d'activités imprévues, rendues nécessaires par l'évolution de l'environnement (réponse humanitaire, actions anti COVID principalement), mettant ainsi à jour, l'espace important existant au niveau des territoires, pour les interventions d'urgence et pour les crises sanitaires.

Avec le PEGA 5, le principe de "*participation des citoyens à la gestion des affaires locales*" a connu une dimension supplémentaire issue de l'approche CCAP, qui a créé un cercle vertueux de *vérification citoyenne* de l'action publique régionale, d'amélioration du rendu des réalisations, de ré-légitimation des élus locaux en manque de renouvellement de leurs suffrages, de l'affirmation d'une citoyenneté régionale et du resserrement du fossé séparant élus et citoyens.

On aurait pu être tenté d'avoir un jugement sévère sur l'ampleur des réalisations du PEGA 5 et pointer les ratés du programme dont le démarrage a été lent, sur le taux de décaissement faible par moments, sur la faiblesse de données pour indiquer les changements concrets au niveau des bénéficiaires. Procéder ainsi, c'est perdre de vue que le contexte fut tel que si le programme n'avait rien réalisé de ce qui était recherché, on pouvait lui accorder des circonstances atténuantes. Sans compter qu'intervenir dans des contextes de conflits armés et violents, comme ceux des régions considérées, présentait de sérieux risques d'aggravation/ravivement qui ont pu être évités.

Mis à part le contexte difficile et en dépit des réussites mentionnées, la mise en œuvre du PEGA 5 a révélé d'importantes marges de progrès qu'il importe de mettre en perspectives. Ainsi :

Le PEGA n'a pas été ancré dans la GAR. Aussi bien son approche et ses outils (programme design, planification et dispositif de suivi évaluation, système de rapportage...) relèvent plus de la gestion des moyens que de la gestion des fins.

La fonction de coordination entre les deux versants du programme (participation citoyenne et performance des 3 CR) et celle des deux niveaux (central et méso) a fait défaut au programme. Son design n'a pas prévu un secrétariat technique national et le comité national n'a pas fonctionné, avec pour incidences des retards d'exécution, la faiblesse d'impulsion, de mise en mouvement d'ensemble des parties prenantes, notamment.

En dépit des efforts consentis, les collaborations synergétiques au niveau stratégiques sont apparues limitées entre la Suisse et ses pairs du champ. Au plan opérationnel, le PEGA 5 ne se singularise pas par des synergies d'outils et d'approches avec les projets/programmes de mêmes thématiques et dans les mêmes temps et espaces.

Les acquis en matière de maîtrise d'ouvrage du DER par les CR ne sont pas encore à hauteur d'enjeu : la taille des ingénieries et autres services propres des CR est insuffisante pour garantir une gestion performante des ressources financières mises à leurs dispositions, particulièrement à Sikasso, et assurer par conséquence un véritablement développement régional. Beaucoup de projets/programmes exécutés aujourd'hui dans les 3 régions, échappent à leur contrôle, en contradiction avec l'esprit de "la régionalisation" et sans garanties de durabilité.

En réponse à la demande d'appréciation des principaux critères et questions évaluatives formulée par le commanditaire, la mission d'évaluation conclut que le PEGA 5 est resté très pertinent pendant tout son cycle. Elle conclut que sa cohérence (aussi bien interne qu'externe), son efficacité (stratégique/opérationnel) et son efficiency sont moyennes. Et enfin, étant donné le très fort lien entre efficacité, impact et viabilité, la durabilité du programme est aussi considérée moyenne du fait du potentiel des résultats qui pourraient perdurer et de la fragilité des acquis à ce stade, qui ont encore besoin d'être consolidés dans le cadre du futur programme.

S'agissant du genre, les efforts qui restent à faire sont très importants.

A la lumière de ces résultats et marges de progrès, découlent les recommandations ci-après :

Au plan général, le prochain cycle de programmes gagnerait à :

⇒ **être le prolongement du PEGA 5** avec à la fois une consolidation/amplification des acquis (nécessitant des quelques correctifs) et une ouverture à de nouvelles dimensions plutôt que de marquer une rupture avec lui ;

⇒ **Basculer en mode GAR**, avec une théorie de changement à long terme et une claire définition des changements intermédiaires, un dispositif de suivi évaluation orienté GAR et intégrant le suivi des hypothèses et risques identifiés dès le départ, un système de rapportage basé sur les changements (rapports de rendement), une communication projets et une reddition de comptes basées elle aussi sur les changements au niveau des bénéficiaires retenus. Selon les informations reçues à l'atelier de restitution, il s'avère que cette préconisation vaut pour l'ensemble des programmes BUCO au Mali. Au plan opératoire, elle pourrait prendre la forme d'un accompagnement extérieur comportant une analyse de l'existant, la formation de mise à niveau et d'approfondissement, notamment sur la GAR, et l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie GAR.

⇒ **S'appuyer sur la digitalisation amorcée** dans le PEGA 5 (digitalisation de l'ABSD), pour s'ouvrir à plus d'innovations technologiques reposant notamment sur des plateformes IT régionalisées pour la transparence et la reddition de comptes, la communication entre les porteurs

de responsabilités et les détenteurs de droits, la dématérialisation des ressources documentaires et des données, l'interconnexion des systèmes, la mise en format digital convivial et facile d'accès pour les cibles des modules et autres supports de formation, intégrant l'oralité et les langues parlées majoritairement par les destinataires ... ;

⇒ **Se donner une posture et des stratégies lui permettant d'influencer le national** et à partir du local/méso, à travers la valorisation et mise à échelle des réussites des programmes finissant et futur (ABSD, Contrôle citoyen à ce stade). Et puiser les sujets du dialogue politique de l'Etat avec les PTF à partir des expériences et goulots d'étranglement apparaissant dans les interventions régionales ;

Au plan spécifique,

⇒ **Conduire une analyse du flux financier de l'ABSD** pour disposer du temps moyen de son circuit, identifier ses maillons sensibles et les possibles économies de temps, particulièrement pour ce qui concerne les segments situés au niveau central ;

⇒ **Amplifier, varier et innover le contrôle citoyen de l'action publique régional** tout en préservant sa qualité et son esprit maintenant campés dans le cycle de programme finissant. Cela revient à définir un paquet minimum de formation pour les CCAP, à ouvrir l'exercice à tous les acteurs redevables du territoire régional. Cela revient à mettre les citoyens détenteurs de droits au centre des interpellations et à trouver les formats les moins onéreux et les plus efficaces pour les atteindre, comme par exemple la diffusion en direct sur les radios locales des sessions d'interpellations avec assurance de couverture totale du territoire régional (no one behind) ; et le partage de leur contenu à travers les IT (plate-forme digitale, smartphone, réseaux sociaux...). Cela revient à donner un nouveau rôle aux CCAP, à travers leur implication, au niveau le plus périphérique, dans le suivi des chantiers (suivi citoyen), avec ce que cela implique comme nouveaux savoirs et savoirs être à acquérir (la maîtrise d'ouvrage des travaux d'infrastructures, le sens critique, les attitudes constructives et neutres...).

⇒ **Innover, impacter plus sur plus de jeunes et aller plus loin dans la recherche de la cohésion sociale et du vivre ensemble**, en s'ouvrant aux énormes potentialités des économies (emplois et richesses) des secteurs de la culture, du sport et de l'environnement ;

⇒ **Ré-questionner l'approche de contribution** pour se donner la garantie d'une meilleure contrepartie de changements à réaliser et du financement des coûts entiers nécessaires à ces changements.

⇒ **Réunir ce qui est épars, fédérer, articuler pour plus d'efficacité, d'efficience et de durabilité** dans les efforts de développement économique, notamment en ce qui concerne la multiplicité des fonds de financement du développement régional, la multiplicité des projets-programmes recherchant le développement économique régional. Cela nécessitera une alliance entre PTF sensibles à la régionalisation et des Présidents de CR forts pour qui le coaching et les échanges entre pair pourraient être d'une grande utilité ;

⇒ **Elargir le champ des appuis en matière de gouvernance** en adressant, en complément du contrôle citoyen plus étendu, de la tutelle financière et du contrôle financier à postériori (échantillon annuel de vérification) ;

⇒ **Mettre la question de la performance organisationnelle durable au centre du partenariat.** Cela revient à privilégier les accompagnements pour la mise en place de personnels permanents au sein des CR et des inter-collectivités, pour les contrats de maîtrise d'ouvrage déléguées librement consenties, l'incitation au principe de subsidiarité avec les inter-collectivités reposant sur de vrais projets de territoires, participant du DER et non sur des regroupements de formes. Cela revient aussi à mettre à jour et à unifier les analyses organisationnelles, mais surtout à accorder un prix au suivi régulier des plans d'appuis institutionnels, au respect des engagements pris par les collectivités territoriales (champ de conditionnalités) ;

⇒ **S'orienter vers la rentabilisation des investissements producteurs**, pour booster la fiscalité locale et générer des revenus durables pour les collectivités territoriales (recouvrement des redevances, formalisation des entreprises favorisées...), sans oublier l'application stricte des pénalités de retard aux entreprises se trouvant dans cette situation que les innovations techniques pourraient faciliter ainsi que leur système de scoring/catégorisation ;

⇒ **Développer davantage les partenariats multi-acteurs au niveau régional**, en complément de ceux déjà existant avec les DRTCP et DRB : entre les CR et les DRPSIAP pour développer des capacités de traitement, de production et d'analyses de données répondant aux besoins régionaux ; entre les CT et la DRCF pour faciliter l'approbation des budgets du CR et favoriser des appuis conseils pratiques sur les éléments de procédures non encore maîtrisées par les collectivités territoriales , notamment pour ce qui concerne la phase d'exécution budgétaire. Cela permettant de réduire les taux de rejets des dossiers financiers et gagner du temps utile à la fluidité de la chaîne de dépenses des collectivités territoriales et à plus d'efficacité de leurs actions.

⇒ **Prévoir une fonction de coordination d'ensemble** pour le futur programme de gouvernance, avec une attention particulièrement pour son fonctionnement optimal.

vi) Annexes.

### 6.1 Sigles et abréviations

ABG Appui Budgétaire Général

ABS Appui Budgétaire Sectoriel

ABSD Appui Budgétaire Sectoriel Décentralisé

ADEL Appui au Développement Economique Régional

AFAD Association de Formation et d'Appui au Développement

AFD Agence Française de Développement

ANICT Agence Nationale D'Investissement des Collectivités Territoriales

BAD Banque de Développement de l'Afrique

BUCO Bureau de Coopération

CCAP Contrôle Citoyen de l'Action Publique

CDEAO : Communauté de Développement de l'Afrique de l'Ouest

COFO Commissions Foncières

CR : Conseil Régional

CREED Cadre de Relance Economique et le Développement

CROCSAD Comité Régionale de Coordination et de Suivi des Actions de Développement

CSB Comités de Suivi de Base

CT Collectivités Territoriales

CVC Cellules de Veille Citoyenne

DCPND Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation

DDC : Direction du Développement et de la Coopération

DEL Développement Economique Régional

DER : Développement Economique Régional

DGCT : Direction Générale des Collectivités Territoriales

DN Direction nationale

DNB Direction Nationale du Budget

DP Déclaration de Paris

DR Direction régionale

DRB Direction Régionale du Budget

DRCF Direction Régionale du Contrôle financier

DRGR Direction Régionale du Génie Rural,

DRPSIAP Direction Régionale de la Population, de la Statistique, de l’Informatique, de l’Aménagement et de la Population

DRR Direction Régionale des Routes

DRTCP Direction régionale du Trésor et de la Comptabilité Publique

FICT Fonds d’Investissement des Collectivités Territoriales

GAR Gestion Axée sur les Résultats

GT DDI Groupe de Travail Décentralisation et Développement Institutionnel

INSTAT Institut National des Statistiques

LNOB Budgétisation sensible aux groupes vulnérables

Mali SNJP Programme d’Appui à la Gouvernance Locale

MATCL : Ministère de l’Administration Territoriale et des Collectivités Locales

MINUSMA Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali

OCB Organisations Communautaires de Base

OSC Organisation de la Société Civile

PACUM Programme d’Appui aux Communes Urbaines

PADE

PAFP

PASEM Programme d’Appui au Développement de l’Elevage au Mali

PCTL

PDESC Plan de Développement Economique, Social et Culturel

PEGA : Programme de Partenariats pour l'Exercice d'une Gouvernance Appropriée

PENF

PGDR Programme Gouvernance Démocratique et Redevabilité

PGLR Programme de Gouvernance Locale Redevable

PO Plan Opérationnel

PSDER Plan Stratégique de Développement Economique Régional

PSEL-DELTA

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

RLD Réussir La Décentralisation

SCAC Service de Coopération et d'Action Culturelle de la France

SdC Sources de Collecte

SdV Sources de Vérification

SIG Système d'Information Géographique

SRAT Schéma Régional d'Aménagement du Territoire

STD Service Technique Déconcentré

TdC Théorie de changement

TDR : Termes De Références

ToC Theory of Change

UE Union Européenne

USAID Agence des Etats Unis pour le Développement International

## 6.2 Liste des personnes rencontrées par la mission

N°	<b>Nom et Prénom</b>	<b>Structure</b>	<b>Fonction</b>
	Mariam SOGODOGO	C-RLD/AFAD	S. Permanente
	Ahmed Sekou DIALLO	C-RLD/AFAD	Coordinateur
	Youssouf DIAMANA	C-RLD/AFAD	Comptable
	Tiécura SOUNKALO	RLD/AFAD	Chargé de programme
	Arouna Sougoumé	INSTAT	Directeur
	Seidina Oumar Minta	INSTAT	Chef Département Comptabilité Nationale et Conjoncture Etudes et Analyses économiques
	Issa Bouaré	INSTAT	Directeur Adjoint
	Abdourahamane Cissé	DGCT	Directeur général
	Yaya Bamba	CR Sikasso	Président
	Niara Diarra	CR Sikasso	Secrétaire général
	Mariam Camara	CR Sikasso	Chargé Développement Durable (CDDRATP)
	Rokia Kouyaté	CR Sikasso	Ingénieur en Genie Civil
	Iyégoly M. Tembely	CR Sikasso	Directeur Service Technique et Développement
	Fatoumata N'Diaye	CR Sikasso	Chargé SIG
	Baba Diabaté	CR Sikasso	Chargé de Suivi évaluation
	Zango Traoré	CR Sikasso	Directeur Services administratifs et juridiques
	Saifoulaye Dembélé	CR Sikasso	Directeur Services financiers et Comptables
	Mme Sanogo Namahoro COulibaly	CCAP Sikasso	Présidente
	Mamadi Sanogo,	CCAP Sikasso	vice-président CCAP, chef coutumier traditionnel
	Namkomi Traoré	CCAP Sikasso	Secrétaire administratif
	Hatou Dembélé	Consortium RLD/AFD	Chef Antenne Sikasso
	Mme Kanté Claire Dembélé	Gouvernorat de Région	CAEF (Conseiller Affaires Economiques et financier),
	Mahamadou Maiga	DRPSIAP	Directeur
	Bourama Mariko,	DRPSIAP	Chef Division Statistique

	Issa Kanté	ADR (Agence de Développement Régional)	Directeur
	Hamza Mohamed Attaher	ADR	Agent Comptable
	Abdourahamane Sidibé	Mairie de Sikasso	1 <sup>er</sup> Adjoint Mairie de Sikasso et Conseiller régional
	Hamadi Kaira Soumaré	Direction régionale du Trésor	Fondé de Pouvoir
	Chaibou Diakité	Direction régionale du Trésor	Chef de Division, chargé des Collectivités territoriales
	Fily Blondy Cissoko	DR Contrôle Financier	Contrôleur financier
	Mme Mariko Mama Diallo	DR Contrôle Financier	Chef Division Collectivités territoriales
	Ousseyni Dicko	DR Contrôle Financier	Agent chargé du PEGA
	Amadou Dia	PAFFA Sikasso	Coordinateur régional, AT chargé de Décentralisation et de Gestion des Finances publiques
	Ousmane SAWADOGO	Conseil Régional Mopti	Chef Service Financier
	Djélikia THIERO	Conseil Régional Mopti	Reg Recette
	Fatoumata HAÏDARA	Conseil Régional Mopti	Comptable Matière
	Mariam SIDIBE	Conseil Régional Mopti	CT/Protection
	Maimouna COULIBALY	Conseil Régional Mopti	Comptable
	Assom BAMADIO.	Conseil Régional Mopti	A. Commission finance
	Abdoulkarim TIMBINE	Conseil Régional Mopti	Secrétaire Général
	Souleymane DIALLO	Conseil Régional Mopti	F-P
	Aissata Dite Selly TALL	Conseil Régional Mopti	Economie
	Fatoumata DIALLO	Conseil Régional Mopti	Stagiaire
	Oumarou DJIGA	Conseil Régional Mopti	Stagiaire
	Bakary DAO	Conseil Régional Mopti	CT Environnement CRM
	Kassim TRAORE	Conseil Régional Mopti	CRM/CSE
	Mamadou SAMASSEKOU	Conseil Régional Mopti	CRM/CT-DR
	Arouna SAMAKE	Conseil Régional Mopti	ATPD/CRM
	Boubacar KONTA	Conseil Régional Mopti	Chef Service Technique
	Daouda BARRY	Conseil Régional Mopti	Stagiaire Assistant
	Adama TRAORE	Direction régionale de la Culture Mopti	Direction régionale de la Culture Mopti
	Soungalo TRAORE	Chef de Division DRDCF-Mopti	DRDCF-Mopti
	Sékou CISSE	Chef de Division Collect Terri Mopti	DRDCF-Mopti
	Dramane DIAKITE	1er vice-président CCIM	CCIM
	Issa GORO	CCAP Mopti	CCAP Mopti
	Amadou NIARE	DRPSIAP	DRPSIAP
	Badra Alou COULIBALY	DRPSIAP Mopti	DRPSIAP Mopti
	BOUBACAROU U Hamidi	Conseil Régional Tombouctou	Président

	Mr Maouloud YOUNGBA	Conseil Régional Tombouctou	Chargé S/E
	Moussa SANOGO	Conseil Régional Tombouctou	Chef service financier/comptable
	Gaoussou TRAORE	Conseil Régional Tombouctou	Chargé de la Planification
	Yehia OUSMANE	Conseil Régional Tombouctou	Chargé DER
	Patrick Etienne	BUCO	Chef de Coopération internationale
	Patrick Etienne	BUCO	Chef de Coopération internationale
	Abdoul Wahab Dieng	BUCO	Chargé de Programme Gouvernance et Paix ?
	Djibril Diani	BUCO	Chargé de Programme Développement régional
	Harouna Bayoko	BUCO	Chargé de Programme Développement rural
	Fati Bovey	BUCO	Chef Finances, Personnel et Administration
	Naquet Sall	BUCO	Chargé de Communication
	Carlotti Sonia	BUCO	Chargé de programme
	Gérard Laleye Babalola	BUCO Cotonou	Conseiller Régional gouvernance
	François Yatta	Consultant	Back stoppeur du PEGA
	Mamadou Diarra	AFD	Chargé de projets
	Marine Marmorat	AFD	Chargé de mission Gouvernance
	Ivan Bertoux	DUE	Chargé de Programme
	Rollin Blaise Sila	MINUSMA	Division Affaires civiles
	Desiré Ballo	Ambassade de Suède	Chargé de Programme
	Ely Dembélé,	Ambassade du Danemark	Chargé de programme

## 6.4 Cadre logique et niveaux de réalisations des indicateurs du PEGA 5

### Région Sikasso

Hiérarchie des résultats	Indicateurs clés			
	Nom	Référence 2019 / 2020	Année 2021	Année 2022
<b>Finalité / Objectif général</b>  Les populations de la région de Sikasso, améliorent leurs conditions de vie grâce à la fourniture de services de qualité et à la coordination efficace des actions inclusives, favorisant la cohésion sociale	A la fin de la phase, accroissement d'au moins 2 points de la <b>contribution de la région au PIB national</b>			
	Taux de pauvreté dans la région			
	A la fin de la phase, diminution d'au moins trois points <b>du taux de pauvreté à Sikasso</b>			
<b>Outcome / Effet 1:</b>  Le Conseil Régional de Tomboucto (CRT) est mieux organisé, assume le leadership dans la coordination du développement, en partenariat avec les acteurs privés et publics sur son territoire	Au moins 40% des budgets annuels des régions de Sikasso, Mopti et Sikasso sont dédiés aux infrastructures socioéconomiques			
	Au moins 150'000 personnes par an, dont 50% de jeunes et de femmes, bénéficient des infrastructures socio-économiques			
	Au moins 3 stratégies régionales de développement sont élaborées et mise en œuvre de façon concertée avec les CT, les projets/programmes et le secteur privé			
	Au moins 2 ateliers CSPM tenus par an dans la région			
<b>Output 1.1:</b> Le Conseil Régional de Sikasso a élaboré et mis en œuvre des plans de renforcement des capacités prenant en compte les différents appuis	1 plans de renforcement des capacités mis en œuvre à au moins 70% ;	0%	80%	80%
	2 évaluations des performances du personnel sont organisées chaque année dans la région ;	0	0	0
	Augmentation d'au moins 40% du personnel du Conseil Régional	0%	3%	9,2%
	1 convention de renforcement des capacités signée avec l'Agence de Développement Régionale de Sikasso,	1	2	2
	1 dispositif de suivi-évaluation est disponible et fonctionnel	0	1	1

Hiérarchie des résultats	Indicateurs clés			
	Nom	Référence 2019 / 2020	Année 2021	Année 2022
<u>Output 1.2:</u> Les infrastructures économiques sont utilisées et maintenues de manière durable et sont reliés aux zones de production par des routes praticables	1 stratégie de soutien aux filières porteuses élaborée dans la région avec les projets programme 1 plateforme multi acteurs régionale et 1 locale disponible pour la priorisation, le suivi et le dialogue social autour des projets	3	4	5
	Au moins 6 conventions de partenariat public-privé signées entre les CT et le secteur privé 4. Au moins 100 jeunes ont bénéficié de stages qualifiants et d'insertion professionnelle	0	1	1
	3 conventions sont signées avec l'APEJ pour l'appui des CT aux Espaces d'Orientation Jeunes (EOJ)	0	1	1
	2 rencontres/an organisées avec les projets/programmes et le secteur privé pour valoriser les filières	0	2	2
<u>Output 1.3:</u> Les inter collectivités locales, transfrontalières et interrégionales ont assuré l'animation territoriale et le suivi des schémas d'aménagement du territoire pour les CR	Nombre des inter collectivités mises en place et des alliances nouées avec d'autres collectivités du Mali	4	8	8
	Nombre d'initiatives de coopération transfrontalière des régions frontalières.	1	1	1
	1 cadre national de dialogue avec les Directions Nationales des Frontières, de l'Aménagement du Territoire, de l'Administration Territoriale et de la DGCT mis en place	1	1	2
	1 plan d'amélioration des ressources mis en œuvre dans la région ;	0	0	0
	Une capitalisation de l'expérience suisse sur les inters collectivités est disponible	0	0	0

## Région de Mopti

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention	Indicateurs clés	Résultats	
		Nombre/Taux	
Finalité (objectif général)	Indicateurs d'impact		
Les populations des régions de Tombouctou, Mopti et Sikasso améliorent leurs conditions de vie grâce à la fourniture de services de qualité et à la coordination efficace des actions inclusives, favorisant la cohésion sociale	<p>A la fin de la phase :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement d'au moins 2 points de la contribution de la région au PIB national</li> <li>• Diminution d'au moins 3 points du taux de pauvreté à Tombouctou, Mopti et Sikasso</li> </ul>		
Outcomes (Objectifs spécifiques, Effets)	Indicateurs d'outcomes		
<b><u>OUTCOME 1</u></b>  Les Conseils Régionaux (CR) de Sikasso, Tombouctou et Mopti sont mieux organisés, assument le leadership dans la coordination du développement, en partenariat avec le acteurs privés et publics sur leurs territoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 40% des budgets annuels des régions de Tombouctou, Mopti et Sikasso sont dédiés aux infrastructures socioéconomiques</li> </ul>	<p>2019 : 46,02%</p> <p>2020 : 50,58%</p> <p>2021 : 40,49%</p> <p>2022 : 77,34%</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 150'000 personnes par an, dont 50% de jeunes et de femmes, bénéficient des infrastructures socio-économiques</li> </ul>	<p><b>2020</b> : 90 486 bénéficiaires dont 54 292 femmes et de jeunes soit 60%</p> <p><b>2021</b> : 12 785 bénéficiaires dont 7 671 femmes et de jeunes soit 60%</p> <p><b>2022</b> : 184 186 bénéficiaires dont 110 512 femmes et de jeunes soit 60%</p> <p><b>Moyenne</b> : 71 558 bénéficiaires dont 42 935 femmes et de jeunes soit 60%</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 3 stratégies régionales de développement sont élaborées et mise en œuvre de façon concertée avec les CT, les projets/programmes et le secteur privé</li> <li>• Au moins 2 ateliers CSPM tenus par an dans chaque région</li> </ul>	04	
		00	

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention	Indicateurs clés	Résultats	
		Nombre/Taux	
<b>OUTCOME 2</b>  La société civile, les organisations communautaires, les autorités traditionnelles et leaders d'opinion des Régions de Sikasso, Tombouctou et Mopti participent à la gestion des affaires publiques et au renforcement de la cohésion sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré de satisfaction des femmes et des jeunes maliens quant à leur implication et la prise en compte de leurs préoccupations, dans la mise en œuvre de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation</li> </ul>	•	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins 30% du budget d'investissement régional réservé aux femmes et aux jeunes</li> <li>Au moins cinq (5) cas d'interpellations formulées annuellement dans chaque région, par la société civile, les médias ou les autorités traditionnelles autour des sujets liés à l'espace et aux ressources</li> </ul>	<b>2020</b> : 72,45% <b>2021</b> : 31,42% <b>2022</b> : 20,72% <b>Moyenne</b> : 31,15%	

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention	Indicateurs clés	Résultat	
		Nombre/Taux	
<b>Output 1.1</b> : Les Conseils Régionaux de Tombouctou, Mopti et Sikasso ont élaboré et mis en œuvre des plans de renforcement des capacités prenant en compte les différents appuis	1. 3 plans de renforcement des capacités mis en œuvre à au moins 70% ;	01	
	2. 2 évaluations des performances du personnel sont organisées chaque année dans les 3 régions ;	01	
	3. Augmentation d'au moins 40% du personnel des Conseils Régionaux ;	2019 : 49  2022 : 35  -29%	

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention	Indicateurs clés	Résultat	
		Nombre/Taux	
	4. 3 conventions de renforcement des capacités signées avec les Agences de Développement Régionales de Tombouctou, Mopti et Sikasso ;	01	
	5. 3 dispositifs de suivi-évaluation sont disponibles et fonctionnelles.	01	
<b>Output 1.2 :</b> La Promotion des investissements publics et privés est mieux structurée dans chaque région dans une approche multi acteurs	1. 3 stratégies de soutien aux filières porteuses élaborées dans les trois régions avec les projets programmes	01	

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention	Indicateurs clés	Résultat	
		Nombre/Taux	
	2. 2. 3 plateformes multi acteurs régionales et 3 locales disponibles pour la priorisation, le suivi et le dialogue social autour des projets	03	
	4. Au moins 100 jeunes ont bénéficié de stages qualifiants et d'insertion professionnelle	127	
	3. 3 conventions sont signées avec l'APEJ pour l'appui des CT aux Espaces d'Orientation Jeunes (EOJ)	01	
	4. 2 rencontres/an organisées avec les projets/programmes et le secteur privé pour valoriser les filières	02	
<b>Output 1.3 : Les inter collectivités locales, transfrontalières et interrégionales ont assuré l'animation territoriale et le suivi des schémas d'aménagement du territoire pour les CR</b>	1. Nombre des inter collectivités mises en place et des alliances nouées avec d'autres collectivités du Mali	01	
	2. Nombre d'initiatives de coopération transfrontalière des régions frontalières.	01	
	3. 1 cadre national de dialogue avec les Directions Nationales des Frontières, de l'Aménagement du Territoire, de l'Administration Territoriale et de la DGCT mis en place	00	
	4. 3 plans d'amélioration des ressources mis en œuvre dans les 3 régions ;	00	
	5. Une capitalisation de l'expérience suisse sur les inter collectivités est disponible	00	

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention	Indicateurs clés	Résultat	
		Nombre/Taux	
<b>Output 2.1 :</b> La société civile, les organisations communautaires, les autorités traditionnelles et les projets/programmes ont créé des cadres partenariaux d'exercice de la redevabilité	1. Au moins 3 cadres existent pour les 3 régions ;	01	
	2. Un programme de renforcement des capacités des organisations de base et des Médias disponible dans chaque région	01	
	3. 12 espaces d'interpellations sont organisés autour de la gouvernance des CT, des services de l'Etat en collaboration avec les partenaires de la Fondation Hirondelle	00	
	4. 4 espaces d'interpellations des leaders communautaires, des organisations de jeunes et de femmes sont organisés dans les 3 régions	00	
	1. Nombre d'interpellations sur la prise en compte des besoins spécifiques des jeunes et des femmes	04	
	2. Degré de satisfaction des femmes et des jeunes maliens quant à leur implication et la prise en compte de leurs préoccupations, dans la mise en œuvre de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation		
<b>Output 2.3 :</b> Les autorités traditionnelles ont assuré l'accès humanitaire et la gestions des conflits fonciers	1. 3 coordinations régionales des autorités traditionnelles mises en place	01	

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention	Indicateurs clés	Résultat	
		Nombre/Taux	
	2. Nombre de cadres locaux mis en place par les autorités traditionnelles et les CT sur la coordination des actions humanitaires et la médiation sociale	08	
	3. 3 répertoires régionaux des conflits fonciers disponibles	00	
	4. Au moins 100 Commissions Foncières (Cofos) appuyés dont 70 au niveau villageois	253	
	5. 3 conventions signées entre les CT et la justice pour soutenir et coordonner les initiatives des Cofos.	00	

## 6.5 Utilisation des ressources financières du PEGA 5

### Région de Sikasso

	Budget PEGA Prévisionnel	Budget PEGA Réalisé	Ecart	Taux	Commentaires
2018	-	-	-		
2019	-	-	-		En 2019, il n'y a pas d'activités sur le programme PEGA5
2020	558 000 000	206 252 923	351 747 077	37%	Les activités ont démarré courant 2020. Le fonctionnement était bien assuré. Pour ce qui concerne l'investissement, le processus de passation des marchés a démarré
2021	765 907 200	287 947 314	477 959 886	38%	Le fonctionnement est bien assuré. Pour ce qui concerne l'investissement, ce fut la poursuite du processus de passation des marchés
2022	825 320 366	546 930 148	278 390 218	66%	Il s'agit des dépenses et les engagements. Beaucoup de contrats sont signés. Certains sont mis en œuvre et le reste sera mis en exécution courant 2023
<b>TOTAL</b>	<b>2 149 227 566</b>	<b>1 041 130 385</b>	<b>1 108 097 181</b>	<b>48%</b>	

### Région de Mopti

	Budget PEGA Prévisionnel	Budget PEGA Réalisé	Ecart	Taux	Commentaires
<b>2019</b>	<b>210 000 000</b>	<b>18 690 508</b>	<b>191 309 492</b>	<b>09%</b>	Le lancement du PEGA5 est effectué en décembre 2019.
<b>2020</b>	<b>355 000 000</b>	<b>285 493 892</b>	<b>69 506 108</b>	<b>80%</b>	L'inaccessibilité à certaines zones suite à l'insécurité Les mesures restrictives suite à la crise sanitaire COVID 19.
<b>2021</b>	<b>465 000 000</b>	<b>201 680 026</b>	<b>259 494 636</b>	<b>43%</b>	Le départ de deux agents de l'équipe technique dont le coordinateur du programme.
<b>2022</b>	<b>609 494 638</b>	<b>582 455 166</b>	<b>25 539 472</b>	<b>96%</b>	L'efficience dans la mise en œuvre suite à l'amélioration de la situation sécuritaire.
<b>TOTAL</b>	<b>1 639 494 638</b>	<b>1 088 319 592</b>	<b>551 175 046</b>	<b>66%</b>	

## 6.6 Réalisations du PEGA 5

### Région de Sikasso

N°	Désignation	Titulaire	Localité		Montant	Paiement 1	Paiement 2	Total paiement	Solde	OBS
			Cercle	Commune						
1	Etudes de faisabilité socio-économique, technique de la piste Farakala-Loubougoula (42 km), de la piste Dougoubala-Kourouma-Kignan (32 km), de la piste RN7-Mandela (25 km) et de la piste Kafana-Doumanani (18 km) Lot 1	SETEF-SARL. Djicoroni Para Dontémé I Bamako	SIKASSO	FARAKALA, Lobougoula, Kourouma, Kignan, Kaboila, Kafana, Doumanani	30 500 000	18 300 000	12 200 000	30 500 000	-	Marché terminé
2	Etudes de faisabilité socio-économique, technique de la piste RN7-Dogo-Médiéla (97 km) et la piste Yanfolila-Yorobougoula- Filamana (90 km) Lot 2	CETAC-SARL. Centre d'Etudes d'Aménagement et de la Construction	Bougouni, Yanfolila	Dogo, Koussan, Gouana	49 350 000	29 610 000	19 740 000	49 350 000	-	Marché terminé
3	Achat d'un véhicule TOYOTA LAND CRUISER PRADO 4X4 suivant marché N° 044 DRMP - DSP SIK 2020 (part Coopération Suisse PEGA 5)	CFAO MOTORS MALI	Conseil Régional	-	25 000 000	25 000 000		25 000 000	-	Marché terminé
4	Travaux d'aménagement du périmètre maraicher de Coulibalibougou (Commune de Kaboila, Cercle de Sikasso) Lot N°1	Entreprise Tiémoko DEMBELE, Tél : (00223) 20 20 25 93 Hamdallaye Sikasso	Sikasso	Kaboila	99 458 080	19 891 616	39 782 495	59 674 111	39 783 969	Travaux en cours
5	Travaux de réhabilitation du périmètre maraicher de N'Gana (Commune rurale de Kignan) Cercle de Sikasso Lot N°2	SOCOPRES SARL, Bamako Garantiguibougou, 300 Logements,	Sikasso	Kignan	30 889 740	18 246 318		18 246 318	12 643 422	Travaux en cours

6	Travaux confortatifs du périmètre maraîcher de Kapala et de Massabougou (Commune Rurale de Kapala et de Kaboïla) Lot 3	Société Consortium DEMBELE BTP et Services – SARL, N'Tabakoro, Cercle de Kati, Tél : 21 73 32 17	Sikasso	Kapala, Kaboïla	46 934 735	28 619 358		28 619 358	18 315 377	Travaux en cours
7	Surveillance- Contrôle des travaux d'aménagement du périmètre maraîcher de Coulibalibougou (Commune de Kaboïla, Cercle de Sikasso)	Groupe d'Ingénieurs Conseil Appliqué pour le Développement (GICAD) Sarl ; Tél : 74 00 44 86 / 99 98 48 02	Sikasso	Kaboïla	11 900 000	6 695 000		6 695 000	5 205 000	Travaux en cours
8	Surveillance- Contrôle des travaux relatifs au renforcement du système d'adduction d'eau et de stockage d'eau des deux (02) périmètre maraîchers de Kapala et de Massabougou et l'aménagement du périmètre de N'Gana en un (01)	Groupe d'Ingénieurs Conseil Appliqué pour le Développement (GICAD) Sarl ; Tél : 74 00 44 86 / 99 98 48 02	Sikasso	Kapala, Kaboïla	2 293 728	1 885 864		1 885 864	407 864	Travaux en cours
9	Travaux de construction d'un pont de désenclavement sur le marigot Kotoroni entre les quartiers de Médine et Hamdallaye (Maire pont) dans la Commune Urbaine de Sikasso, (Cercle de Sikasso, Région de Sikasso), Lot2	SOCIETE CONSORTIUM DEMBELE BTP ET SERVICES – SARL, Tél : 2173 32 17/65 22 29 21/ 69 5476 24 N'tabako, Cercle de Kati	Sikasso	Commune Urbaine de Sikasso	42 802 295			-	42 802 295	Marché signé et est en attente de démarrage

10	Travaux d'électrification de l'Unité de transformation et de production d'huile et de tourteau de Soja à Hamdallaye, Sikasso Lot N°1	GMC BTP – Général Maliennes de Construction de Batiments et des Travaux Publics, Hamdallaye ACI 2000, Tél : 66 77 27 21/ 66 77 27 21,	Sikasso	Commune Urbaine de Sikasso	-			-	-	-	Marché signé et est en attente de démarrage
11	Travaux d'électrification de l'Unité de production de Savon à Hamdallaye, Sikasso	CR-BTP sarl – Entreprise Construction Reseaux BTP, BP : E 5540 , Tél : 91 96 16 26/ 60 36 36 79,	Sikasso	Commune Urbaine de Sikasso	18 085 000			-	18 085 000		
12	Travaux d'électrification de l'Unité de transformation des Produits agricoles à Bougoula Hameau, Sikasso Lot N°3	NANA F.P.S BTP SARL – Banankabougo upres DG Douanes Tél : 76 32 35 92/ 66 88 88 87	Sikasso	Commune Urbaine de Sikasso	21 520 000			-	21 520 000		Marché signé et est en attente de démarrage
13	Travaux d'électrification de l'Unité de transformation de l'Anacarde Sanoubougou I, Sikasso, Sikasso Lot N°4	Entreprise KASSI DIVERS SARL, Tél : 63 89 89 89,	Sikasso	Commune Urbaine de Sikasso	33 984 115			-	33 984 115		Marché signé et est en attente de démarrage
14	Elaboration du Programme de Développement Economique, Social et Culturel (PDESC) 2021-2025 de la collectivité région de Sikasso. Réf : PO 2.22	Bureau d'Etudes GRABI- SARL, BP: 280 Rue: 199 Hamdallaye Extension Sikasso, Tél : 66 72 54 46	Conseil Régional	-	7 235 000	2 170 500	3 617 500	5 788 000	1 447 000		Rapport provisoire disponible
		<b>TOTAL</b>			<b>419 952 693</b>	<b>150 418 656</b>	<b>75 339 995</b>	<b>225 758 651</b>	<b>194 194 042</b>		

## Région de Mopti

INTITULE DU PROJET	LOCALITE	MONTANT			
		2019	2020	2021	2022
1-Etudes (EIES) des travaux d'Aménagement de 02 espaces pastoraux	Communes rurales de Bondo et Dioungani, Cercle de Koro		20 000 0000		
2- Etudes (APD et NIES) des travaux d'aménagement d'un périmètre maraicher de 01 hectare avec muni adduction d'eau au profit de l'école de Nanguéné	Commune rurale de Haïré, Cercle de Douentza		900 000		
3-Travaux d'aménagement d'un périmètre maraicher de 01 hectare avec muni adduction d'eau au profit de l'école de Nanguéné	Commune rurale de Haïré, Cercle de Douentza			18 018 500	
4-Suivi-Contrôle des travaux d'aménagement d'un périmètre maraicher de 01 hectare avec muni adduction d'eau au profit de l'école de Nanguéné	Commune rurale de Haïré, Cercle de Douentza			1 100 000	
5-Aménagement de 02 km de piste (route de l'abattoir régional de Mopti)	Commune Urbaine de Mopti, Cercle de Mopti		24 000 000		
6-Etudes (APD et NIES) des travaux de réalisation de 02 périmètres maraîchers de 02 hectares chacun avec adduction d'eau à Korgui et Dianweli Maoudé	Commune rurale de Dianweli, Cercle de Douentza			2 444 500	
7-Travaux d'aménagement de 02 périmètres maraîchers de 02 hectares chacun avec adduction d'eau à Korgui et Dianweli Maoudé	Commune rurale de Dianweli, Cercle de Douentza				67 400 000

8- Suivi-Contrôle des travaux de réalisation de 02 périmètres maraîchers de 02 hectares chacun avec adduction d'eau à Korgui et Dianweli Maoudé	Commune rurale de Dianweli, Cercle de Douentza			2 800 000	
9- Etudes (APD et NIES) des travaux de construction d'une salle multifonctionnelle	Conseil Régional de Mopti			3 449 500	
10-Travaux de Construction d'une salle multifonctionnelle	Conseil Régional de Mopti				72 112 225
11- Suivi-contrôle des Travaux de Construction d'une salle multifonctionnelle	Conseil Régional de Mopti				3 999 950
12-Equipement et insertion de 50 jeunes dans 05 corps de métiers porteurs	Cercles de Mopti, Djenné, Tenenkou, Youwarou, Bandiagara, Koro, Bankass et Douentza		30 000 000		
13- Equipement et insertion de 25 jeunes dans 05 corps de métiers porteurs	Cercles de Mopti, Djenné, Tenenkou, Youwarou, Bandiagara, Koro, Bankass et Douentza			20 000 000	
14- Equipement et insertion de 40 jeunes dans 05 corps de métiers porteurs	Cercles de Mopti, Djenné, Tenenkou, Youwarou, Bandiagara, Koro, Bankass et Douentza				39 999 900
15-Acualisation des PDESC des Conseils de Cercles	Cercles de Djenné, Tenenkou, Youwarou et Bankass		32 000 000		
16-Elaboration du PDESC du Conseil Régional de Mopti	Région de Mopti				10 722 300
17-Elaboration du Plan Triennal du Conseil Régional de Mopti	Conseil Régional de Mopti				5 339 500
18- Etudes (APD et NIES) des travaux de construction d'une école régionale de commerce	Région de Mopti				8 000 000

19- Etudes (APD et NIES) des travaux de Réhabilitation du Musée de Djenné	Djenné, commune urbaine de Djenné, Cercle de Djenné				998 000
20-Travaux de Réhabilitation du musée de Djenné	Djenné, commune urbaine de Djenné, Cercle de Djenné				18 000 000
21-Etudes APD des travaux d'installation de 25 lampadaires solaires Complémentaires sur la route de l'abattoir menant à Diondiori	Commune rurale de Socoura, Cercle de Mopti				1 998 000
22- Travaux d'installation de 25 lampadaires solaires Complémentaires sur la route de l'abattoir menant à Diondiori	commune rurale de Socoura, Cercle de Mopti				20 00 000
23- Etudes (APD et NIES) des travaux d'aménagement d'un périmètre maraicher de 04 hectares avec deux adductions d'eau à Sévaré	Commune Urbaine de Mopti, Cercle de Mopti				3 375 000
24-Travaux d'aménagement d'un périmètre maraicher de 04 hectares avec deux adductions d'eau à Sévaré	Commune Urbaine de Mopti, Cercle de Mopti				59 992 280
25- Suivi-Contrôle des Travaux d'aménagement d'un périmètre maraicher de 04 hectares avec deux adductions d'eau à Sévaré					5 557 220
26- Etudes (APD et NIES) des travaux d'aménagement de 02 périmètres maraichers de 01 hectare chacun avec adduction d'eau à Socoura	Commune rurale de Socoura, Cercle de Mopti				2 960 000
27-Travaux d'aménagement de 02 périmètres maraichers d'un 01 hectare chacun avec adduction d'eau à Socoura	Commune rurale de Socoura, Cercle de Mopti				51 994 141
28-Suivi-Contrôle des Travaux d'aménagement de 02 périmètres maraichers de 01	Commune rurale de Socoura, Cercle de Mopti				4 984 720

hectare chacun avec adduction d'eau à Socoura					
Total	00	261 800 000	47 812 500	47 812 500	377 433 236
Total Général			687 045 736		
Taux global des investissements			63%		

**NB :** Le Lancement du PEGA 5 a eu lieu en décembre 2019, aucun investissement n'a pu être réalisé au cours de cet exercice.