**RESUME EXECUTIF DE L’EVALUATION FINALE DU PROJET :**

**«  CONSOLIDATION DE LA FILIERE DE TRANSFORMATION ET GESTION DES DECHETS SOLIDES DE LA VILLE DE SIKASSO-CONFIDES ( MLI 12 041 11)»**

La présente évaluation s’inscrit dans le cadre global de redevabilité de la Coopération Technique Belge qui exige que les interventions qu’elle met en œuvre soient évaluées systématiquement pendant deux temps forts que sont : la mi-parcours et la fin de la phase de mise en œuvre. Ce faisant, elle est une réponse aux engagements envers le partenaire et l’Etat Belge. Mais une évaluation finale, comme celle-ci, est aussi une occasion d’apprentissage. Perçue comme telle, cet exercice devrait permettre d’identifier et d’analyser les leçons apprises de cette intervention. Ces leçons permettront d’améliorer les interventions futures de la CTB et ses partenaires, et, au cas échéant susciter l’élaboration des nouvelles stratégies, politiques ou interventions. Les recommandations de l’évaluation finale fournissent également des pistes pour améliorer le pilotage post-projet, notamment dans le cadre de la durabilité des acquis.

Le contexte de cette revue est marqué par le retrait de la CTB de la région de Sikasso suite à une réorientation à la fois géographique et thématique de ses interventions, la poursuite des engagements de l’Etat à poursuivre et approfondir les réformes nées de la décentralisation, en l’occurrence le processus de transfert des ressources aux collectivités territoriales et une situation sécuritaire nationale encore fragile. Au niveau sectoriel, l’évaluation en cours et l’élaboration du nouveau programme sectoriel eau et assainissement (PROSEA 2) pour l’aligner sur les objectifs de développement durable (ODD) et la relecture prochaine de la politique nationale de l’assainissement (PNA) sont autant de facteurs contextuels.

Pour assurer le triple objectif de redevabilité, d’amélioration du pilotage et d’apprentissage, la mission d’évaluation a pris en compte un périmètre qui comprend à la fois l’évaluation de la « performance », l’appréciation des questions transversales et la prise en compte des aspects horizontaux. L’évaluation générique de la performance a utilisé la grille de l’OCDE. Les questions transversales et les aspects horizontaux ont été définis par les termes de référence. Au plan méthodologique, l’équipe d’évaluateurs a mobilisé une approche participative comprenant, notamment : une revue documentaire, des visites / observations des installations / infrastructures mises en place par le CONFIDES et des entretiens avec les différents acteurs. Les entretiens semi-structuré avec les acteurs comprenaient à la fois des focus groupe (discussion thématique avec les Associations féminines, les terreautiers, les chefs de quartiers, les GIE, les élus et les techniciens des collectivités territoriales) mais aussi des entretiens individuels approfondis (notamment les membres de l’équipe du projet et des services techniques). Cette diversité dans la démarche a favorisé la triangulation des données, l’approfondissement des analyses des résultats/ effets et l’exhaustivité des questions / thèmes d’évaluation. Les résultats préliminaires ont fait l’objet de restitution et discussion au CTOS à Sikasso et à la représentation de la CTB à Bamako.

Le CONFIDES est un projet ambitieux et novateur mis en œuvre dans un environnement local avec ses spécificités en matière de démographie, d'organisation sociopolitique et de potentialités économiques.  A travers, une approche multi-acteurs, il a su enclencher une dynamique de gestion intégrée et durable des déchets (GIDD) à travers une réponse locale qui a su rester pertinente, a pu démontrer une efficacité d’intervention et une efficience améliorée, et pu produire des impacts incontestables mais avec des garanties de durabilité encore fragiles.

Sur le plan de la **pertinence**, le CONFIDES a apporté une réponse adéquate aux besoins et priorités des bénéficiaires. Le cadre des interventions est en ligne avec les principales politiques, lois et stratégies qui définissent les orientations en matière de déchets solides[[1]](#footnote-1). Le projet a également démontré un ancrage institutionnel fort mobilisant l’Etat déconcentré à travers la DRACPN (dans le rôle de régulateur), la mairie (dans son rôle de maitrise d’ouvrage définissant les orientations locales), la société civile (chefs de quartiers, centres de développement des quartiers et associations dans leur rôle de promotion) et aussi du secteur privé (dans un rôle de maitrise d’ouvrage déléguée ou d’investissement stratégique). L’ancrage social du CONFIDES a permis d’améliorer la demande des ménages au niveau de la pré-collecte. Il était également en parfaite ligne avec les priorités de la coopération belge.

Le CONFIDES a mis en place une approche fondée sur la responsabilisation des acteurs et l’apprentissage qui a permis d’en assurer l’**efficacité**. Il a permis, d’une part, d’améliorer l’offre de services des GIE dans le domaine de la pré-collecte, et d’autre part, de susciter une demande plus grande et mieux structurée au niveau des ménages. Dans le cas de l’offre il s’est agi de mettre en place un appui ciblé aux GIE (équipements, subsides, renforcement des capacités) alors que pour ce qui est de la demande, il s’est agi de renforcer la communication pour le changement de comportement. La gestion des fractions valorisables et des déchets ménagers a mobilisé une approche intégrée, créant des relations d’affaires solides et mutuellement rentables entre les chiffonnières et les unités de valorisation des papiers / cartons d’une part, et entre les terreautiers et les producteurs agricoles (y compris maraîchers et horticulteurs) d’autre part. Néanmoins, le projet n’a pas pu réaliser le nombre de centre de valorisation de quartiers initialement prévu[[2]](#footnote-2). En outre, le CONFIDES a su mettre en place des mécanismes pour renforcer la maitrise / la gestion des rôles et responsabilités de façon concertée et coordonnée, notamment les rencontres bimensuelles, les réunions trimestrielles du CTOS et les SMCL. Cependant, la mission a relevé que le système de communication entre les acteurs n’était pas suffisamment performant pour assurer une cohérence des discours.

**L’efficience** du CONFIDES est perceptible à différents niveaux de l’analyse. Elle l’est d’abord dans la gestion de l’ensemble des moyens du projet (ressources humaines, matérielles et financière). L’intégration d’une partie du personnel dans l’organigramme de la mairie à travers la division municipale de gestion des déchets solides, la forte mobilisation de l’expertise renforcée des services de la DRACPN (et la SACPN) et une gestion matricielle performante ont été importantes pour assurer l’efficience. La gestion des ressources matérielles du projet a respecté les bonnes pratiques en la matière incluant, notamment, l’adéquation entre les équipements et les usages dans un contexte spécifique qui tienne compte de l’ensemble des facteurs humains et environnementaux, le suivi des immobilisations à travers les outils classiques de la comptabilité matière dont l’inventaire, la mise en place d’un mécanisme de gestion et de maintenance (fiches techniques, manuel opérationnel, formation des principaux usagers). Pour ce qui est de la gestion administrative et financière, le mode régie s’est révélé très efficient. Néanmoins, quelques erreurs dans la conception des options techniques ont occasionné des pertes. C’est le cas, notamment, des centres de valorisation des quartiers (centres de valorisation de quartier) où le fait de reprendre les rampes d’accès a augmenté les coûts initiaux budgétisés pour ces infrastructures. Par ailleurs, si le zonage et la définition des circuits de la collecte primaire ont amélioré l’efficience de cette étape, l’opération de transvaser de la charrette au caisson reste pénible, couteuse en temps et ne permet pas d’assainir les alentours immédiats du caisson. L’efficience est ensuite prouvée avec le niveau de réalisation des produits du projet. Hormis la non-réalisation du nombre de centres de valorisation de quartier prévu, l’utilisation ultérieure peu probable du compacteur et la suspension[[3]](#footnote-3) du processus d’actualisation du plan stratégique d’assainissement sont les seules insuffisances à noter. L’efficience est également appuyée par la contribution des partenaires (Mairie et DRACPN) dans l’exécution du projet qui a permis une continuité dans la fourniture des services de la collecte secondaire et du CET. Enfin, les modalités d’exécution ont permis de renforcer la responsabilisation des acteurs, établir et animer des espaces d’échange, et faciliter l’appropriation locale.

Même en l’absence d’une évaluation d’effets / impacts avec une analyse fine de la contribution du projet, l’équipe de mission a relevé des **impacts** positifs du CONFIDES. Au niveau technique, le projet a su développer une expertise locale en matière de GIDD, un vivier de compétences à la disposition de la mairie des services techniques, et de l’ensemble du secteur. L’accompagnement du CONFIDES a également permis de renforcer la légitimité institutionnelle des GIE. En effet, certains de ces opérateurs continuaient à fonctionner avec des statuts d’associations. La transformation institutionnelle a facilité l’établissement de contrats de gestion avec la commune urbaine. Cette légitimité ainsi que les compétences techniques acquises offrent des garanties renforcées en vue de relations d’affaires avec d’autres acteurs de la gestion des déchets solides. Le projet a permis aux acteurs institutionnels (mairie et DRACPN) mais aussi aux GIE et aux unités de transformation des déchets de créer / ou renforcer quelques emplois stables[[4]](#footnote-4). Les activités de la pré-collecte ont contribué à améliorer les revenus de dix (10) associations de femmes chiffonnières et une association de terreautiers. Au niveau de la salubrité générale de la ville de Sikasso, tous les acteurs sont unanimes sur le fait qu’il y a eu de nombreuses améliorations. Celles-ci devraient, en retour, améliorer les conditions de vie et la santé des habitants de la ville. Les messages de sensibilisation ont fortement changé le rapport des populations aux déchets et les acteurs qui les manipulent. Les communautés prennent conscience des dangers mais aussi des opportunités liées à la gestion des déchets. Lors des observations, la mission a constaté que les espaces qui étaient jadis des dépôts anarchiques, une fois assainis sont préservés. Les nouvelles adhésions des ménages à la pré-collecte et les augmentations de la demande pour la valorisation[[5]](#footnote-5) sont des indications de changement de comportements.

En l’absence d’un mécanisme durable de financement de la filière de gestion des déchets solides à Sikasso, la **durabilité** des précieux acquis du CONFIDES reste très fragile. Elle dépendra dans un premier temps de la volonté politique des acteurs institutionnels. Le portage politique réaffirmé par les acteurs rencontrés doit être traduit de façon opérationnelle par des allocations de ressources adaptées. Pour la mairie cela signifie un appui conséquent à la mobilisation des ressources internes prévues par les dispositions de la loi[[6]](#footnote-6), l’exploration d’un élargissement possible de l’assiette des recevables[[7]](#footnote-7) en application du principe pollueur-payeur mais aussi et surtout l’adoption de mécanismes innovants de financement[[8]](#footnote-8). Pour la DRACPN il s’agira de continuer à assurer au minimum, l’allocation budgétaire actuelle de l’ordre de 50 millions pour le fonctionnement du CET. L’équipe d’évaluation note que l’apport pédagogique du CONFIDES a permis de mettre en place les préalables pour une durabilité institutionnelle et technique. Les outils et supports techniques, les activités d’apprentissages, les mécanismes de concertation entre les acteurs et les instruments de renforcement institutionnel des divers acteurs sont autant d’acquis pour la durabilité.

Une comparaison de la notation selon les critères OCDE lors des évaluations à mi-parcours et finale est donnée ci-dessous. On y on observe une amélioration pour l’efficience, l’efficacité et la durabilité :



La mise en œuvre du CONFIDES est respectueuse des **thèmes transversaux du genre et de l’environnement** à des degrés divers. La dimension du genre n’a pas fait l’objet d’une attention particulière lors de la planification du CONFIDES. Néanmoins, dans la mise en œuvre et le pilotage de l’intervention, le projet a prôné une approche très inclusive qui a permis la valorisation de la participation des femmes dans la filière de gestion des déchets solides. Les femmes, comme principaux acteurs de la pré-collecte ont été accompagnées à travers les associations féminines de chiffonnières. Les intérêts pratiques et stratégiques des femmes sont représentés et discutés dans le CTOS. Le choix des équipements et les options techniques des infrastructures ont pris en compte les spécificités de l’environnement physique. Les activités de collecte, de tri et de valorisation des déchets tiennent compte du calendrier saisonnier et des risques environnementaux liés à la filière des déchets solides. Les **aspects horizontaux de pilotage et de monitoring** ont été performants dans l’exécution du CONFIDES. Les outils de pilotage stratégique comme le CTOS et la SMCL ont été mobilisés avec une efficacité moyenne. Les PV des rencontres indiquent la qualité des décisions et le suivi de leur mise en application mais la qualité de la participation n’a pas toujours été à hauteur de souhait. Le déploiement d’outils de suivi opérationnel simplifiés et adaptés a renforcé la qualité du rapportage. Le cadre logique du projet est resté en phase avec la conception du CONFIDES. L’équipe de l’évaluation a estimé néanmoins le besoin non anticipé de réviser certains indicateurs, notamment la quantité de déchets évacués vers le CET à réduire de 800 à 500 (tonnes/mois) et le nombre de caissons amovibles passant de 5 à 2-3.

La mission d’évaluation a formulé un nombre important de recommandations dont les principales sont ci-dessous :

Cette recommandation ne concerne pas la phase post-CONFIDES, mais cible plutôt les décideurs responsables de la programmation des interventions de la CTB, tant au niveau de la centrale de la CTB qu’au ministère chargé de la coopération du développement. En général, des projets qui visent un renforcement institutionnel et un changement de comportements dans un contexte où les capacités institutionnelles sont très faibles, ont besoin d’une très longue durée pour assurer la durabilité des capacités acquises.

En ce qui concerne la durabilité des résultats des trois interventions belges à Sikasso, **la recommandation centrale est d’assurer une continuité de l’appui à la gouvernance locale**. La raison principale pour cette recommandation est l’observation que les acquis institutionnels du CONFIDES et de ses prédécesseurs sont encore trop fragiles. La Mairie et les autres acteurs locaux n’ont plus besoin de financements importants pour des infrastructures ou des équipements, mais ils ont encore besoin d’un appui technique qui assure l’institutionnalisation des bonnes pratiques.

Même si la décision de terminer l’engagement de la CTB dans le secteur des déchets est irréversible, les options suivantes pourraient être analysées :

- Continuation d’un appui minimum jusqu’à la fin de la Convention Spécifique en attendant qu’une autre solution soit trouvée.

- Intégration d’un appui à la gouvernance locale dans un autre projet de la CTB dans le cadre de la décentralisation

- Recherche active d’un autre bailleur qui voudrait appuyer une telle initiative soit dans le cadre d’un projet existant soit par un nouveau projet.

Les recommandations suivantes ciblent concrètement les activités suggérés aux acteurs locaux pour maintenir et améliorer la gestion intégrée des déchets solides à Sikasso. Un appui technique continu comme indiqué au dessus aiderait aussi la Mairie et les autres parties prenantes à mieux coordonner et mettre en œuvre ces recommandations.

**Par rapport à l’approche programme**

*Pour assurer la mise en œuvre d’une vision globale, à travers un paquet cohérent d’interventions, il est important pour la CTB d’inscrire de telles interventions dans le long terme, tout en assurant la continuité et la complémentarité entre les différentes phases*. Les ruptures entre les projets successifs (PAS, PAEX et CONFIDES) et l’insuffisance dans la cohérence d’ensemble ne permettent pas un changement de comportement conséquent et une durabilité des acquis.

**Pour assurer la performance de la maîtrise d’ouvrage communal**

*Renforcer les arrangements contractuels entre la mairie et les opérateurs privés que sont les GIE*. Il s’agira de mettre en place un mécanisme qui permette de faire une évaluation annuelle des performances des GIE, y compris la collecte des données sur la satisfaction des ménages auprès des chefs de quartiers. Le processus de certification est un élément clé de la gestion des performances des GIE.

**Par rapport à la coordination des acteurs et des interventions**

*Assurer la mise en place et la fonctionnalité d’un cadre de concertation élargie aux autres intervenants* (ONGs, donateurs, projets et programmes). Cet espace assurera la consolidation des acquis du CONFIDES et la durabilité de la dynamique qu’elle a enclenchée.

*Elaborer une note de positionnement des acteurs sur le rapport d’actualisation de la stratégie de gestion des déchets solides de la ville de Sikasso*. Les options proposées et les recommandations de cette étude ne prennent pas suffisamment en compte les acquis du CONFIDES.

**Par rapport à l’apprentissage**

*Assurer le partage des leçons et les conditions de réplication de l’expérience du CONFIDES à travers une large diffusion du document de capitalisation et l’organisation d’un atelier d’apprentissage*.

**Par rapport à la durabilité financière**

*Organiser un atelier pour affiner les modalités de fonctionnement de la filière et le mécanisme de financement durable de la filière*. Cet atelier devrait faire une analyse des différentes ressources locales mobilisables et qui peuvent être affectées à la GIDD de la ville de Sikasso

*Approfondir les réflexions pour accompagner le processus de transfert du CET à la mairie*. Il s’agira d’appuyer la mairie à définir / adopter un référentiel technico-économique pour la gestion efficace du CET sur les plans technique et financier permettant d’assurer une gestion efficiente des équipements et infrastructures.

Le tableau suivant résume les recommandations pour les différents acteurs. Des suggestions plus détaillées sont fournies dans les sous-chapitres suivants.

Tableau 1 : Recommandations pour la période après-CONFIDES

| Recommandation | | Responsable | Importance |
| --- | --- | --- | --- |
| Général | Accompagnement ultérieur des acteurs locaux/ recherche de nouveaux partenaires | CTB Bamako  Ambassade belge | **Très important** |
| Institu- tionnel | Assurer la performance de la maîtrise d‘ouvrage :  - Renforcer les arrangements contractuels entre la mairie et les opérateurs privés que sont les GIE  - Embaucher les agents qualifiés et formés par le CONFIDES comme fonctionnaires et assurer un bon environnement de travail  - Assurer l’amélioration de la surveillance de la pré-collecte afin d’éviter les dépôts anarchiques et le déversement des ordures aux alentours des caissons  - Améliorer la responsabilisation et assurer le fonctionnement de la division municipale de gestion des déchets, notamment la prise en charge du carburant des agents | Mairie | **Très important** |
| Appui aux chiffonnières :  Mettre en place un système de motivation des associations féminines qui assurent le balayage de la ville, à travers un budget trimestriel pour continuer à les intéresser  - Améliorer les relations d’affaires entre les chiffonnières et les unités de transformation | Mairie | Important |
| Assurer la mise en place et la fonctionnalité d’un cadre de concertation élargie aux autres intervenants | Gouvernorat | Important |
| Elaborer une note de position des acteurs sur le document d’actualisation de la stratégie de gestion des déchets solides de la ville de Sikasso | Gouvernorat | Important |
| Appuyer la DRACPN dans la mobilisation et la prise en charge des agents pour assurer les services du CET. | Gouvernorat | **Très important** |
| Assurer le partage des leçons et les conditions de réplication de l’expérience du CONFIDES à travers une large diffusion du document de capitalisation dans un atelier d’apprentissage | Mairie/ DRACPN | Souhaitable |
| Techni-que | Valorisation des déchets non recyclables, non compostables comme combustible alternatif dans les cimenteries | Mairie | Souhaitable |
| Stockage du carton et du papier | Mairie | Souhaitable |
| Mise à disposition de poubelles pour les ménages | Mairie | Souhaitable |
| Mise à jour du zonage en coopération avec les chefs de quartier et les GIE | Mairie | Important |
| Equipement des bâtiments sur le CET avec un paratonnerre | DRACPN | Important |
| Equipement de la cabine du pont bascule, de la pompe à eau et du bâtiment administratif avec des panneaux solaires | DRACPN | Souhaitable |
| Gestion du CET – casiers MBT passifs | DRACPN | **Très important** |
| Echange ou donation du bulldozer | DRACPN | Souhaitable |
| Financier | Explorer la possibilité d’utiliser les fonds non utilisés dans le cadre du budget pour financer des activités précises, définies clairement dans l’optique de renforcer la durabilité. | CTB Bamako/ siège | Important |
| Organiser un atelier pour affiner les modalités de fonctionnement de la filière et un mécanisme de financement durable | Mairie | Important |
| Proposer un mini-projet à Plateforme Ressources et intensifier les prises de contacts avec d’autres bailleurs potentiels | Mairie | Important |
| Assurer le financement du fonctionnement du CET en soumettant une demande de mise à disposition de personnel | DRACPN | **Très important** |
| Approfondir les réflexions pour accompagner le processus de transfert du CET à la mairie | DRACPN | Important |
| Etablissement d’un fonds d’épargne pour le remplacement des équipements (une dotation aux amortissements) | GIE | **Très important** |

1. En l’occurrence, la loi N°01-020 du 30 Mai 2001 relative aux pollutions et aux nuisances en son chapitre V, le décret N°01-394 / PRM du 06 septembre 2001 fixant les modalités de gestion des déchets solides et la stratégie pour la gestion des déchets solides adoptée en 2009. [↑](#footnote-ref-1)
2. Sur une cible initiale de 6, il en a réalisé 3. [↑](#footnote-ref-2)
3. Suspension qui fait suite à un processus supra – régional initié depuis Bamako pour la même action. [↑](#footnote-ref-3)
4. Pour ce qui est des acteurs institutionnels, outre l’équipe de la division municipale de gestion des déchets, il faut noter les quinze (15) contractuels mobilisés par la DRACPN au niveau du CET et environ 32 piquets d’hygiène en cours de mobilisation par la mairie. [↑](#footnote-ref-4)
5. Entre le tiers et la moitié des déchets produits est valorisé. [↑](#footnote-ref-5)
6. En l’occurrence la taxe de développement régional et local (TDRL) et la taxe de voirie. [↑](#footnote-ref-6)
7. Sur les établissements hôteliers et artisanaux, les écoles et les établissements de soins. [↑](#footnote-ref-7)
8. A l’image de la « taxe verte » applicable sur les ventes de gasoil [↑](#footnote-ref-8)