



Résumé exécutif

Programme CEDI « Croissance économique durable et inclusive en favorisant le développement rural au Mali » :

MLI1604811 – Appui au renforcement de l'élevage et de l'économie pastorale au niveau de la région de Koulikoro (AREPK)

MLI1604911 – Lutte contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition au niveau des cercles de Nara, Kolokani et Banamba (Koulikoro) (LCIANK)

Version finale – Juin 2022

1 Présentation de l'évaluation

La présente revue finale des deux interventions AREPK et LCIANK) regroupées au sein du Programme CEDI¹ de la coopération Mali-Belgique mis en œuvre dans la région de Koulikoro² vise à (i) appuyer le pilotage du programme, (ii) contribuer à l'apprentissage et (iii) répondre aux obligations de redevabilité aux partenaires : Gouvernement Malien et Coopération au développement belge.

Elle s'efforce de répondre à une liste de questions d'évaluation : questions génériques CAD³ (Pertinence, Efficacité, Impact et Durabilité), questions transversales et diverses questions spécifiques figurant dans les termes de référence.

La mission a comporté 4 phases : préparation (analyse documentaire à distance), collecte de données, analyse et rédaction, et Synthèse/restitution.

La phase de préparation a donné lieu à l'élaboration d'un rapport de démarrage précisant le contexte, l'approche et l'organisation, et une matrice d'évaluation, grille qui, pour chaque question CAD précise le/les critères de jugement, les indicateurs et mode de recueil correspondants.

Une phase anticipée (23 et 24/3) réalisée par l'expert national pour mettre à profit la présence de certains personnels d'ONG en fin de contrat. Une phase principale (du 11/4 au 29/4), qui a comporté des contacts /visites à Bamako, Koulikoro et Kolokani. Les acteurs de Banamba ont été rencontrés à Koulikoro et Bamako.

Outre les contraintes liées à la pandémie Covid, les principales difficultés rencontrées concernent (i) la nécessité d'évaluer deux projets (AREPK et LCIANK) en ne disposant que d'une durée brève du travail de terrain en regard du nombre des activités CEDI, et ii) les limites aux déplacements des équipes CEDI et experts, conséquences de la situation sécuritaire dans la zone du projet (notamment Nara et zones frontalières).

Le déroulement de la mission a été optimal, compte tenu du contexte (sécurité, pandémie Covid 19) :

- Une organisation souple et une logistique bien maîtrisée par les équipes CEDI ;
- Des visites pertinentes par rapport aux objectifs de la mission et des durées adaptées ;
- Une excellente mobilisation des participants sollicités, une bonne compréhension des buts de la revue et une collaboration active et positive des intéressés.

2 Résultats et conclusions

2.1 Critères de performance

2.1.1 Critères génériques

a) Pertinence (Cotation B) :

La pertinence est avérée pour les 2 thématiques centrales (Economie agropastorale et sécurité alimentaire : les réponses à l'ensemble des questions d'évaluation classiques sont positives. L'appréciation est confirmée par l'excellent accueil exprimé tant par les populations bénéficiaires interrogées par la mission que par les autres partenaires.

Elle s'appuie sur :

- Un important volet de réalisations concrètes (Infrastructure) destiné à donner une base économique solide aux actions de résilience (et emploi) ;

¹ CEDI : Croissance économique durable et inclusive en favorisant le développement rural au Mali

² démarrage officiel le 13 mars 2018 pour une durée de 4 ans

³ Comité d'Aide au Développement de l'OCDE

- Des cibles et actions concrètes bien identifiées : Pasteurs /agropasteurs et populations démunies (prise en compte explicite des femmes et jeunes) ;
- Des thèmes transversaux pris en compte (Genre, environnement).

Parmi les interrogations, il convient de signaler : (i) Une forte complexité : nombre de résultats /activités élevé ; (ii) des ambitions en termes de changement qui apparaissent trop élevées dans un contexte difficile (sécurité, Covid) ; (iii) l'existence d'un volet « Recherche-Action », dont l'intérêt n'est pas nécessairement à remettre en cause sur le principe, mais qui représente un fort poids budgétaire (et méthodologique), alors qu'il ne devrait constituer, dans un projet, qu'un appui pour la mise au point finale de certaines approches ; (iv) une durée prévue d'exécution trop courte pour finaliser /consolider les résultats attendus.

b) Cohérence (Cotation A)

La cohérence, tant externe qu'interne, est bonne. CEDI présente une forte cohérence d'objectifs, de moyens, et d'approche de mise en œuvre, manifestée en particulier par le souci explicite d'intégrer les deux interventions (AREPK et LCIANK) dans un programme unique.

Parmi les limites à cette cohérence, il convient de signaler : (i) L'autonomie des acteurs conduit à une absence de certains outils de base permettant d'assurer au niveau du terrain une homogénéisation de la programmation répondant aux besoins des bénéficiaires ; (ii) la formulation de la logique d'intervention en termes d'activités sans référence aux changements visés, comporte un risque de compréhension divergente entre les acteurs selon les zones d'intervention.

Les difficultés sont compensées par l'existence d'une coordination d'ensemble et de relations inter projets qui permettent de maintenir la vision globale en cours de mise en œuvre.

c) Efficience (Cotation B)

Le programme dans sa première période a connu un démarrage assez lent. Différentes causes ont été identifiées, au nombre desquelles on peut citer (i) la conception même du programme qui prévoyait une préparation méthodologique importante en première année ; (ii) la difficulté rencontrée pour établir des conventions avec les partenaires, (iii) des procédures rigoureuses alourdies par les difficultés de liaison entre les différents centres de décision.

Les retards de réalisation physiques et des dépenses correspondantes ont été comblés au cours de la seconde phase.

Porter une appréciation sur l'efficience, est délicat : les moyens ont globalement été utilisés de façon correcte alors que la situation laisse prévoir que les résultats ne pourront être atteints, faute de temps.

Cette situation tient principalement à la durée d'exécution programmée, trop courte pour achever les activités, et sans possibilité de prolongation pour des raisons externes.

d) Efficacité (Cotation C)

Le recours systématique à la notion d'activités rend difficile l'appréciation de ce critère. Ces activités n'ont pas toujours de produits « physiques » (évidences). Les retards dans l'entrée en fonction des infrastructures ont la même conséquence.

Toutefois, l'existence d'un système de S/E, tenu à jour et servant de référence pour le suivi (existence d'indicateurs adéquats) permet de conclure positivement : L'efficacité apparaît avérée à ce stade de la mise en œuvre du programme malgré les limites signalées. Elle se trouve confirmée par :

- Le constat que les réalisations prévues par le CEDI sont bien présentes, et cette situation devrait conduire à affecter un score « B » ;
- Une opinion positive exprimée par toutes les catégories de bénéficiaires et partenaires sur les résultats déjà obtenus.

Le score « C » attribué ne met en cause la bonne réalisation des activités du CEDI, mais vise à attirer l'attention sur l'inquiétude suscitée par l'impossibilité, dans les conditions actuelles, de garantir la bonne mise en route de certaines infrastructures (les plus importantes et complexes).

L'inquiétude porte toutefois sur la capacité des partenaires à reprendre les activités actuellement conduites par CEDI, et sans budget additionnel pour mener à bien l'accompagnement qui doit garantir la consolidation des différentes réalisations.

e) Impact (Cotation B)

Du fait de la situation des réalisations, les impacts restent potentiels.

Cependant, qu'il s'agisse des bénéficiaires ou des partenaires non directement impliqués, l'ensemble des acteurs considère que certains impacts, non visibles, sont déjà acquis :

- Renforcement des capacités des acteurs et, de façon plus générale, la création d'une dynamique de développement de l'activité agropastorale ;
- Apaisement des conflits autour de l'utilisation des ressources pastorales ;
- Réduction potentielle de la précarité des bénéficiaires grâce à une amélioration de revenus ;
- Amélioration de la situation nutritionnelle des enfants et femmes allaitantes par la valorisation des produits locaux ;
- Amélioration de la protection sociale des vulnérables (accès aux mutuelles de santé notamment).

Par ailleurs, les actions, même à petite échelle, ont contribué çà et là à une visibilité des autorités et services publics et, plus généralement, une dynamique nouvelle de développement parmi les populations de éleveurs.

Il est par ailleurs attendu du projet qu'il contribue à renforcer l'emploi dans le secteur. A travers le Cluster viande et l'insertion professionnelles des jeunes, le programme a permis la création d'emplois ruraux : ateliers d'embouches, microentreprises agropastorales des jeunes et éleveurs sélectionneurs du Zébu Maure, notamment.

f) Durabilité (Cotation C)

Les différentes questions concernant la durabilité obtiennent des réponses variables :

Elle est bonne sur les plans de l'acceptabilité sociale, le soutien politique et l'implication des maitres d'ouvrage (collectivité) : la durabilité potentielle est assurée en principe par conception

Toutefois certaines inconnues restent à lever :

- La qualité et la durabilité (surtout financière) des infrastructures reste à démontrer. Les analyses financières sont en cours d'actualisation (plans d'affaires prenant en compte le contexte actuel) ;
- Des mesures visant à transmettre les différentes activités aux acteurs pérennes à l'issue de leur réalisation sont envisagées ou prises mais l'accompagnement à l'autonomie ne pourra être mené dans le cadre du CEDI.

Dans ces conditions, la principale inconnue actuelle porte sur la capacité des acteurs (producteurs, STD et mairies) à assurer une gestion performante des activités et un entretien satisfaisant des infrastructures dans la durée.

2.2 Thèmes transversaux / questions horizontales

a) Genre

A la différence d'autres programmes/projets pour lesquels la dimension genre joue le rôle d'une variable transversale, cette question est incluse à tous les niveaux, en tant que résultat implicite des interventions. Il intègre dans suivi des indicateurs spécifiques au genre. Les résultats significatifs obtenus en matière de genre portent sur les revenus, la représentativité et/ou le leadership (volet Elevage) et, bien sûr, la santé (Nutrition).

b) Environnement et changement climatique

CEDI a placé la préoccupation environnementale au cœur de ses interventions, comme le montrent les actions suivantes :

Vu les conditions sévères qui affectent le milieu naturel dans les zones d'intervention, CEDI a placé la préoccupation environnementale au cœur de ses interventions, en visant le projet a prévu des actions vigoureuses, s'agissant de sauvegarder des ressources essentielles pour l'élevage, actuellement surexploitées et en voie de dégradation, mais également d'éviter de générer de

nuisances nouvelles (gestion des effluents pour abattoirs, tanneries, ...). Les principaux domaines concernés sont les suivants :

- Aménagement pastoral (y compris pistes à bétail et luttas contre les feux de brousse), suivi environnemental ;
- actions concrètes et de capitalisation : Cultures fourragères, innovation et renforcement des capacités sur l'agriculture « climato-intelligente » (ICRAF) ;
- Des études d'impact environnemental systématiques avant la réalisation des investissements prévus (LCIANK) : eau, pistes, bâtiments, etc. ;
- Des actions de promotion de techniques agros écologiques : lutte contre la dégradation des terres (RNA, demi-lunes, Zaïs), pratiques agro écologiques (CEP), fumure organique et bio pesticides, énergie solaire pour les bureaux des Mutuelles de santé, évacuation des eaux usées...

c) Digitalisation

Il n'y a pas de plan global de digitalisation au sein du CEDI. L'approche adoptée vise en à mettre en œuvre les principes et intentions dans ce domaine en introduisant des méthodes et outils numériques générateurs de productivité du recueil / traitement et de fiabilité des données. Le programme est appuyé par une spécialiste digitalisation.

- AREPK a notamment pu assurer (i) un appui au Système d'Information des Statistiques et de Suivi Évaluation du Système d'information des Sous-Secteurs de L'élevage et de la Pêche au Mali (SISEP), (ii) la mise en place d'un Système d'Information Géographique (SIG) des infrastructures d'élevage dans la zone du Programme (en liaison avec le SISEP) ;
- LCIANK a en particulier contribué à la mise en place d'un système de collecte mobile de données dans le cadre des SCAP-RU. Ce système a été mis en place par transposition sur des smartphones. via l'application KoboCollect.

3 Conclusions et recommandations

3.1 Conclusions

A l'arrêt programmé de l'exécution du programme CEDI (AREPK/LCIANK), on observe que, vu le faible temps écoulé depuis l'EMP, l'essentiel des constats à mi-parcours restent d'actualité, si l'on excepte l'action en cours de finalisation des infrastructures et, bien sûr, les perspectives incertaines. En conclusion, l'évaluation note :

- La poursuite de principaux constats formulés lors de l'EMP (points positifs et difficultés observés à ce stade), ce qui était prévisible du fait qu'il ne s'est écoulé qu'une année entre les deux exercices ;
- La belle réussite obtenue dans le rattrapage des retards observés au cours de la première phase, qui a permis de réaliser l'ensemble des produits prévus, ceci en un temps court et malgré des handicaps externes particulièrement lourds. Cette avancée est confirmée par une exécution budgétaire quasiment nominale et des taux de réalisation approchant les 100% (en prévision pour les engagements) ;
- Toutefois, vu le contexte participer, l'impossibilité d'avoir pu réaliser l'action d'accompagnement qui devrait pouvoir garantir la prise de responsabilité et l'autonomisation des infrastructures structurantes, liée aux retards initiaux, ne pourra être corrigée sans une phase de prolongation d'au moins un an. Cette situation présente un risque important pour la consolidation des importants acquis du programme.

Au-delà de ces constats, le programme CEDI, au travers de ses deux volets peut être considéré comme une référence pour toute nouvelle action de résilience et de développement en direction des éleveurs de cette partie du Sahel, comme promoteur du développement humain. Il propose en effet une vision cohérente d'un avenir meilleur pour une population cantonnée jusqu'à présent à des pratiques et un

environnement encore peu porteur d'une dynamique de mieux être, propre à alimenter les aspirations légitimes des populations d'agropasteurs.

3.2 Recommandations

L'éventualité d'un désengagement rapide des acteurs, sans information sur les perspectives de retour à la normale est rarement observée lors d'une évaluation.

Dès lors, les orientations concernent :

- Les mesures à prendre par le projet et ses partenaires dans la (courte) période restante avant clôture, pour optimiser les chances de réussite et d'autonomisation ;
 - Les orientations, plus classiques, à mettre en œuvre pour préparer le redémarrage éventuel d'un appui plus formel en cas d'amélioration de la situation, permettant ;
- 1) Pour le court terme, il est recommandé d'organiser une concertation formelle entre les acteurs et bénéficiaires, sous forme d'un atelier des parties prenantes visant à élaborer et programmer un « plan concerté de sauvegarde des acquis » engageant les structures pérennes, en utilisant les éventuels reliquats, à réaliser selon une approche de cofinancement en responsabilité mutuelle entre les différents partenaires impliqués ;
 - 2) Pour le moyen terme, il s'agirait de sauvegarder les chances de réussite d'un redémarrage des activités centrales pour une finalisation de l'atteinte des résultats. Le pilotage de ce type d'intervention serait naturellement, à réaliser sous la responsabilité d'ENABEL (Bamako et Siège) en programmant de nouvelles activités dans le cadre de type « exceptionnel » ;
 - 3) Sur le plan thématique, et dans le souci de préparer le futur portefeuille pays et/ou d'autres interventions, selon une approche de type « capitalisation », comme suit.

AREPK – Economie pastorale

Activité	Orientations proposées
Aménagement pastoral et outils de prise de décision	Poursuite et consolidation sur la base des modèles mis au point, suivi de la fonctionnalité et de l'entretien Garantir la faisabilité Préparation des mesures de suivi /diffusion (digital)
Capacités des acteurs de l'élevage	Poursuite /consolidation des programmes en cours, préparation dévolution consolidation des programmes formation (support, recherche de financement)
Services /infrastructures	Consolidation (pas de nouveau programme à ce stade), vérification fonctionnelle, procédures de gestion, organisation humaine, formation/coaching
Mise en marché, /chaîne de valeur	Consolidation financière/technique/humaine Formulation de manuels (technique et gestion) pour diffusion
Commercialisation bétail viande, marchés à bétail,	Approfondir les modèles avec une vision intégrée (Clusters) et non une simple juxtaposition d'équipements Analyse des fonctions au sein des clusters d'approvisionnement Définition et prise de mesures pour la rentabilisation effective (comptes d'exploitation prévisionnels améliorés (développement de nouvelles ressources annexes ?) En déduire des modèles plus fonctionnels et novateurs pouvant servir de référence pour la mise à l'échelle

Activité	Orientation proposée
Lait	- Analyse des chaînes de transformation (jusqu'au marché) – analyse critique des process, optimisation commerciale/technique/économique - En déduire des modèles plus fonctionnels et novateurs pouvant servir de référence pour la mise à l'échelle
Autres activités	- Fourrage : rentabilité de l'activité, adaptation des cycles aux besoins alimentaires, prévoir calendrier continu - Approche développement filière pour les fourrages (éventuellement transformés) à destination du marché (approche cluster)
Recherche -action	- Poursuivre la production de matériel didactique pour tout ce qui est disponible (contenus approuvés) - Redéfinir /prioriser le programme de RA (fourrages, semences, pilotage de l'irrigation, ...)

LCIANK – Sécurité alimentaire

Activité	Orientation proposée
Capacités des acteurs de la sécurité/alimentaire/nutrition	Poursuivre/achever les actions en cours, finalisation des accords de transfert
Investissements structurants	- Achever les chantiers qui le nécessitent - Mettre en place les conditions de la durabilité : organisations humaines, précision des modèles économiques, outils de gestion optimisé, coaching et transfert
Aliments et services de base	- Poursuivre, sous d'autres responsabilités, les programmes en cours - Mutuelles de santé : accompagner l'autonomisation, en liaison avec les communes/regions
Volet économique pour les vulnérables	Ponctuellement, mettre en place les conditions de la durabilité : organisations humaines, précision des modèles économiques, outils de gestion optimisé, coaching et transfert
Volet financier	A réévaluer d'un point de vue fonctionnel/ reformuler en fonction des besoins des infrastructures et groupes