



CTB

**AGENCE BELGE
DE DÉVELOPPEMENT**

EVALUATION FINALE DU PROJET DE CONSOLIDATION DE LA FILIERE DE TRANSFORMATION ET GESTION DES DECHETS SOLIDES DE LA VILLE DE SIKASSO-CONFIDES-

CODE PROJET : MLI 12 041 11



**MAI
/**

JUIN 2017

CONSULTANTS : EVA ROBEN ET MAMADOU DIARAFI DIALLO (SOPEX CONSULTING)

*Cette intervention est réalisée dans le cadre de la coopération entre le Mali et la Belgique.
Ce rapport a été rédigé par des experts externes indépendants.
Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue des auteurs et ne sont pas
nécessairement partagées par la CTB, la coopération belge ou les autorités maliennes.*

Fiche d'intervention

PIC	Année 2009 – Année 2012
Pays partenaire	Mali
Secteur(s) prioritaire(s)	Décentralisation
Intitulé de l'intervention	Projet de Consolidation de la Filière de Transformation et Gestion des Déchets Solides de la Ville de Sikasso
Code Navision	MLI1204111
Zone d'intervention	Commune urbaine de Sikasso
Budget total	Contribution belge = 1 580 000 EUR Contribution malienne = 228 673 EUR
Institution partenaire	Mairie de Sikasso et DRACPN
Date de la Convention spécifique	12/06/2014 – 12/06/2018 – 48 mois
Date de démarrage de l'intervention	09/07/2014
Période de mise en œuvre	12/06/2017 – 36 mois de mise en œuvre
Impact/ Objectif général	Contribuer à l'amélioration de l'assainissement et du cadre de vie à Sikasso
Outcome/ Objectif spécifique	Le fonctionnement technique, institutionnel et financier de la filière des déchets ménagers à Sikasso est amélioré
Outputs/ Résultats	Les conditions pour la pré-collecte durable des déchets sont reconnues et adoptées La gestion des dépôts, des fractions valorisables, et des déchets ménagers dans la ville de Sikasso est effectuée de manière intégrée et durable (GIDD) L'ensemble des parties prenantes impliquées dans la filière assument leur rôle et responsabilités de façon concertée et coordonnée

TABLES DE MATIERES

RÉSUMÉ OPÉRATIONNEL.....	5
ACRONYMES.....	10
1 HISTORIQUE ET CONTEXTE.....	11
1.1 RÉSULTATS ET STRATÉGIE.....	11
1.2 GOUVERNANCE.....	11
1.3 CONTEXTE.....	11
2 BUT ET MÉTHODOLOGIE.....	13
3 OBSERVATION ET ANALYSE.....	14
3.1 ÉVALUATION DE L'INTERVENTION.....	14
3.1.1 Pertinence.....	15
3.1.2 Efficience.....	16
3.1.3 Efficacité.....	25
3.1.4 Impact.....	28
3.1.5 Durabilité.....	30
3.1.6 Thèmes transversaux.....	41
3.1.7 Questions horizontales.....	42
3.2 QUESTIONS D'ÉVALUATION SPÉCIFIQUES.....	42
3.3 EVALUATION DE L'INTERVENTION DE LA CTB DE 2002 - 2017.....	50
3.3.1 Programmation des interventions (2002 - 2015).....	50
3.3.2 Evaluation selon les critères OCDE.....	52
4 CONCLUSIONS.....	57
5 RECOMMANDATIONS.....	59
5.1 RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES.....	60
5.2 RECOMMANDATIONS INSTITUTIONNELLES.....	60
5.2.1 Pour la mairie : assurer la performance de la maîtrise d'ouvrage.....	60
5.2.2 Par rapport à la coordination des acteurs et interventions de la GIDD.....	61
5.2.3 Par rapport à l'apprentissage.....	62
5.2.4 Par rapport à l'encadrement par le Gouvernorat.....	62
5.3 RECOMMANDATIONS TECHNIQUES.....	62
5.3.1 Pour la mairie.....	62
5.3.2 Pour la DRACPN.....	64
5.4 RECOMMANDATIONS FINANCIÈRES.....	66
5.4.1 Pour la CTB.....	66
5.4.2 Pour la mairie :.....	66
5.4.3 Pour la DRACPN.....	67
5.4.4 Pour les GIE.....	67

6 ENSEIGNEMENTS TIRÉS.....	69
6.1 2.4 RECOMMANDATIONS DE LA REVUE À MI-PAROURS (MTR).....	73
ANNEXES.....	74
ANNEXE 1–TERMES DE RÉFÉRENCE.....	75
ANNEXE 2 – QUESTIONS, SOUS-QUESTIONS, MÉTHODOLOGIE ET PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION	84
ANNEXE 3 – LISTE DES DOCUMENTS ET SOURCES D'INFORMATION CONSULTÉS.....	84
ANNEXE 4 – LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES.....	85
ANNEXE 5 – PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE UTILISÉE POUR LE DÉBRIEFING.....	88
ANNEXE 6 – RAPPORT INITIAL (SI NÉCESSAIRE).....	89
Annexe 7 : Analyse des indicateurs objectivement vérifiables.....	90

Résumé opérationnel

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-structurés avec les acteurs comprenaient à la fois des focus groupe (discussion thématique avec les Associations féminines, les terreauteurs, 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 solides¹. Le projet a également démontré un ancrage institutionnel fort mobilisant l'Etat déconcentré à travers la

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.

DRACPN (dans le rôle de régulateur), la mairie (dans son rôle de maîtrise 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 maîtrise 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 chiffonniers 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 prévu². En outre, le CONFIDES a su mettre en place des mécanismes pour renforcer la maîtrise / 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'efficacité 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'efficacité. 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 tient 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 efficace. 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'efficacité 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'efficacité 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 suspension³ du processus d'actualisation du plan stratégique d'assainissement sont les seules insuffisances à noter. L'efficacité 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,

² Sur une cible initiale de 6, il en a réalisé 3.

³ Suspension qui fait suite à un processus supra – régional initié depuis Bamako pour la même action.

certaines 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 stables⁴. 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 valorisation⁵ 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 loi⁶, l'exploration d'un élargissement possible de l'assiette des recevables⁷ en application du principe pollueur-payeur mais aussi et surtout l'adoption de mécanismes innovants de financement⁸. 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 observe une amélioration pour l'efficacité, l'efficacéité et la durabilité :

Critère	Evaluation	
	Mi-parcours	Finale
Pertinence	AB	AB
Efficience	BC	B
Efficacité	BC	AB
Impact	A	A
Durabilité	CD	C
Risques	BC	BC

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

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.

5 Entre le tiers et la moitié des déchets produits est valorisé.

6 En l'occurrence la taxe de développement régional et local (TDRL) et la taxe de voirie.

7 Sur les établissements hôteliers et artisanaux, les écoles et les établissements de soins.

8 A l'image de la « taxe verte » applicable sur les ventes de gasoil

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
Institutionnel	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 chiffonniers : 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 chiffonniers 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

Recommandation	Responsable	Importance	
	Assurer le partage des leçons et les conditions de réplique de l'expérience du CONFIDES à travers une large diffusion du document de capitalisation dans un atelier d'apprentissage	Mairie/ DRACPN	Souhaitable
Technique	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
	Equiper les bâtiments sur le CET avec un paratonnerre	DRACPN	Important
	Equiper 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

Acronymes

CAN	Coupe Afrique des Nations
CET	Centre d'Enfouissement Technique
COTAPE	Coordination des Organismes Travaillant dans l'Assainissement et de la Protection de L'Environnement
CTB	Coopération Technique Belge
DGD	Direction générale Coopération au Développement et Aide humanitaire (Belgique)
DNAPCN	Direction Nationale de l'Assainissement et du Contrôle des Pollutions et des Nuisances
DRAPCN	Direction Régionale de l'Assainissement et du Contrôle des Pollutions et des Nuisances
DTF	Dossier Technique et Financier
GIDD	Gestion Intégrée et Durable des Déchets
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
PAEX	Programme d'Appui en Expertise
PAS	Projet d'Appui à l'Assainissement
SMCL	Structure Mixte de Concertation locale
TEOM	Taxe d'Enlèvement des Ordures Ménagères
UE	Union Européenne

1 Historique et contexte

1.1 Résultats et stratégie

Le document du projet définit une logique d'intervention autour d'objectifs et de résultats formulés comme suit :

Un objectif global :

Contribuer à l'amélioration de l'assainissement et du cadre de vie à Sikasso,

Un objectif spécifique :

Le fonctionnement technique, institutionnel et financier de la filière des déchets ménagers à Sikasso est amélioré.

Et trois résultats :

R1 : Les conditions pour la pré-collecte durable des déchets sont reconnues et adoptées

R2 : La gestion des dépôts, des fractions valorisables, et des déchets ménagers dans la ville de Sikasso est effectuée de manière intégrée et durable (GIDD)

R3 : L'ensemble des parties prenantes impliquées dans la filière assument leurs rôles et responsabilités de façon concertée et coordonnée.

L'approche et les objectifs du CONFIDES sont en ligne avec la Politique Nationale de Protection de l'Environnement du Mali adoptée en 1998. Le CONFIDES s'insère aussi dans la logique de la politique de décentralisation ; il apporte un appui ciblé tant à l'"ancienne" structure responsable de la gestion des déchets, la DRACPN qu'à la „nouvelle“, la Mairie, et il vise à faciliter la transition entre ces deux institutions.

1.2 Gouvernance

Le CONFIDES est mis en œuvre en régie, avec une équipe d'intervention composée d'une Assistante Technique Internationale, un Responsable Administratif et Financier et une secrétaire employés par la CTB, et des experts techniques mis à disposition du CONFIDES par la DRACPN et la Mairie.

1.3 Contexte

Le présent rapport a pour sujet l'évaluation du projet CONFIDES (Consolidation de la Filière de Transformation et Gestion des Déchets Solides de Sikasso) qui est mis en œuvre en partenariat avec la Mairie de Sikasso. La Direction Régionale de l'Assainissement et du Contrôle des Pollutions et Nuisances (DRACPN) est un autre acteur important du secteur. Etant donné que le CONFIDES est le dernier dans une suite d'interventions de la CTB à Sikasso, une évaluation sommaire des 15 ans d'appui à la gestion des déchets est réalisée dans le chapitre 6 de ce rapport.

Sikasso est la seconde ville la plus peuplée du Mali avec une population de 225750 habitants et 35 625 ménages. Le taux de croissance de la population est de 4,8 %/an. La ville est constituée de 16 quartiers répartis entre des secteurs à tissu urbain dense (le centre) et autres (les quartiers périphériques). Les axes routiers nationaux sont goudronnés, mais les rues principales et secondaires de la ville sont des rues en terre et pas toujours carrossables.

L'économie de la ville de Sikasso dépend largement de l'agriculture et, dans une moindre mesure, du petit commerce. Il y a peu d'industries à Sikasso, et elles sont en majorité des industries agro-alimentaires. La ville de Sikasso est ceinturée par des cultures céréalières et de pommes de terre. Le maïs et le coton sont les cultures prépondérantes. L'agriculture se fait généralement de manière traditionnelle, utilisant l'engrais organique d'origine animale ou végétale. Les déchets organiques ménagers et (agro-) industriels sont utilisés de manière périodique pour enrichir les sols, souvent sans tri préalable. Cet engrais est appelé localement „terreau“. Ce mode d'utilisation mène à la

pollution des champs avec les sachets en plastique et d'autres matières étrangères, notamment les petits déchets toxiques comme les piles ou les déchets pharmaceutiques⁹.

Avec la loi sur la décentralisation de 1992, la compétence pour la gestion des déchets est en transition des services décentralisés gouvernementaux (la DRACPN) vers la Mairie. Actuellement, la Mairie est en charge de la collecte des déchets, tandis que la DRACPN est responsable pour la gestion du CET.

Le projet CONFIDES est conçu pour une durée de 36 mois (01 janvier 2015 – 31 décembre 2017), avec un budget de 1 580 000 €. La Convention Spécifique est de 48 mois et se termine en juin 2018. Le projet est mis en œuvre en régie. Il est le troisième et dernier projet d'une suite d'interventions visant à l'amélioration de la gestion des déchets à Sikasso.

L'appui de la CTB a commencé en 2002 avec la mise en place du Projet d'Appui à l'Assainissement (PAS), qui a doté la ville de Sikasso d'infrastructures et équipements d'assainissement dont : un CET, 10 dépôts de transfert, deux camions ampli-roll et douze caissons. Cet équipement était exploité par la DRACPN, qui était responsable pour la gestion des déchets avant le transfert de cette compétence aux communes. De plus, dix GIE sikassoïses ont reçu de l'équipement pour réaliser la pré-collecte avec des chariots de traction asine, et 1500 poubelles étaient mises à disposition des ménages. Le PAS avait un budget total de 2 544 612 € et a été exécuté sous deux Conventions Spécifiques successives. Le projet a été clôturé en 2008.

La République de Chypre a mis à disposition de la CTB la somme de 170 000 € pour l'acquisition d'équipement pour le CET : un chargeur et un bulldozer. En outre, l'État malien a financé l'achat d'un compacteur pied de mouton BOMAG.

La deuxième phase de l'intervention était le Programme d'Assistance et d'Expertise (PAEX), qui avait comme objectif d'améliorer la salubrité des quartiers centraux. C'était un programme de renforcement de capacités des acteurs principaux (mairie, GIE de pré-collecte et DRACPN) moyennant l'assistance technique et des formations aux GIE, à la mairie et à la DRACPN ; des échanges sud-sud et la réalisation d'études (audit technique du CET, plan d'exploitation du CET, relevé topo du CET). Dans un second temps, une activité pilote a été mise en place pour répondre à la demande des GIE et des acteurs, sur le modèle 'apprendre en faisant'. La durée du PAEX était de 2010 – 2013.

Dans le CONFIDES, le système de pré-collecte est étendu vers les quartiers périphériques de la ville, et la valorisation des fractions recyclables et biodégradables est promue. Le CONFIDES appuie la Mairie dans le processus de décentralisation afin de renforcer ses capacités pour assumer les tâches qui lui sont transférées.

2 But et méthodologie

Le CONFIDES est évalué avec référence aux objectifs généraux et spécifiques cités ci-dessus ainsi qu'aux résultats énumérés dans le cadre logique du projet.

L'évaluation est réalisée selon les critères standard de l'OCDE (pertinence – efficacité – impact – durabilité), basée sur des visites de terrain, des observations sur place, des discussions avec les différentes parties prenantes et les documents mis à disposition par l'équipe CONFIDES. Une évaluation des risques ainsi que 5 questions spécifiques d'évaluation ont été rajoutées (voir termes de référence, annexe 1) une liste d'interlocuteurs se trouve en annexe ; les documents de référence sont cités dans les notes de pied de page.

Plusieurs sous-critères d'évaluation ont été formulés dans les termes de référence pour l'évaluation externe et dans l'offre y afférente. Ceux-ci sont repris dans la présente évaluation. S'y ajoute un nombre de critères que l'équipe d'évaluation a jugés pertinents. Les critères d'évaluation ont été classés selon le schéma standard utilisé dans les évaluations de l'UE et aussi de la CTB, c'est-à-dire, avec des points allant de A (excellent) à D (très insuffisant). Le code couleur pour les points A (vert), B (jaune), C (orange) et D (rouge) est aussi appliqué pour d'autres classifications, le rouge signalant toujours une situation critique, et le vert une situation satisfaisante.

Les informations ont été recueillies par le biais d'entretiens avec les différents acteurs du projet :

- l'équipe CONFIDES
- les représentants des partenaires
- les GIE de collecte
- les chiffonniers
- les terreauteurs
- les charretiers
- les recycleurs
- les agriculteurs
- les chefs de quartier

Des visites de terrain ont aidé à comprendre les enjeux techniques du projet. De plus, les documents techniques, les rapports techniques et financiers du projet, ainsi que la presse malienne et d'autres informations accessibles sur Internet furent consultés.

La courte durée de l'évaluation aurait pu être un facteur limitant ; l'équipe CONFIDES a cependant très bien organisé les visites, et tous les interlocuteurs pertinents étaient disponibles pour discuter avec l'équipe d'intervention. L'équipe CONFIDES a été d'une transparence exemplaire et a fourni toute la documentation nécessaire aux évaluateurs.

3 Observation et analyse

3.1 Évaluation de l'intervention

Le tableau 2 résume l'évaluation des critères et sous-critères de pertinence, efficience, efficacité, impact et durabilité. La gestion des risques est également reprise. Pour mettre en évidence l'évolution depuis le rapport à mi-parcours ; la cotation donnée pour l'évaluation à mi-parcours est affichée à titre comparatif.

Tableau 2: Critères d'évaluation

Critère	Evaluation		Sous-critère	Points atteints	
	Mi-parcours	Finale		Mi-parcours	Finale
Pertinence	AB	AB	Réponse aux problèmes, besoins et priorités des bénéficiaires	A	A
			Cohérence avec les priorités et politiques du partenaire	A	A
			Cohérence avec les priorités et politiques du donateur	AB	AB
			Encadrement adéquat et réaliste par le document du projet et le cadre logique	C	C
Efficience	BC	B	Les moyens ont-ils été gérés en tenant raisonnablement compte de l'efficience?	BC	B
			Quel est le degré d'atteinte des produits?	AB	AB
			Dans quelle mesure la contribution du partenaire s'effectue-t-elle correctement?	CD	BC
			Efficience des modalités d'exécution	BC	B
			Benchmarking avec d'autres projets comparables	B	B
Efficacité	BC	AB	Dans quelle mesure les produits/ livrables sont-ils utilisés et contribuent-ils aux résultats?	B	AB
			Au stade actuel de la mise en œuvre, quelle est la probabilité que le résultat soit atteint (rapport final : est-ce que le résultat est atteint?)	C	B
Impact	A	A	Quelles sont les perspectives directes de l'intervention au niveau de l'impact	AB	AB
			Effets négatifs ou positifs inattendus de l'intervention sur les bénéficiaires ?	A	A
Durabilité	CD	C	Viabilité financière/ économique	CD	C
			Les exigences d'appropriation locale sont-elles satisfaites et continueront-elles de l'être après la fin de l'intervention	CD	B
			Dans quelle mesure les politiques appuient-elles durablement l'intervention?	D	C
			La gouvernance appuie-t-elle la durabilité des bénéfices et des résultats?	D	D
			Dans quelle mesure les conditions devant permettre au renforcement des capacités de contribuer à des résultats de développement durables sont-elles remplies?	C	C
			Durabilité socio-culturelle	N.a.	AB
Risques	BC	BC	Les risques identifiés ont-ils été rencontrés et correctement gérés par le projet ?	B	B
			Les risques encourus ont-ils une influence sur le niveau et la qualité des résultats obtenus et dans quelle mesure?	C	B

Critère	Evaluation		Sous-critère	Points atteints	
	Mi-parcours	Finale		Mi-parcours	Finale
			De nouveaux risques doivent-ils être considérés pour le restant de la phase ?	C	D

3.1.1 Pertinence

Sous-critère 1 : Réponse aux problèmes, besoins et priorités des bénéficiaires

Au démarrage du projet la problématique de la gestion des déchets solides dans la commune urbaine de Sikasso était exacerbée par des facteurs humains, techniques, institutionnels et financiers. Au nombre des facteurs humains il y avait la forte croissance démographique mais aussi les pratiques peu favorables à une gestion intégrée des déchets solides, néfastes à la santé et à la protection de l'environnement. Pour ce qui concerne les aspects techniques, on peut souligner la faiblesse des moyens techniques des acteurs de la gestion des déchets solides, une faiblesse qui limite grandement la pré-collecte et la valorisation. Au compte des facteurs institutionnels, il y avait l'insuffisance de capacités de la mairie à assurer la maîtrise d'ouvrage dans ce sous-secteur de l'assainissement qui est une compétence transférée aux collectivités et le manque d'expertise adéquate au sein des services techniques de l'assainissement. Enfin, au plan financier, Sikasso comme les autres communes urbaines du Mali, ne disposait pas de ressources suffisantes pour un financement adapté de la filière de gestion des déchets solides.

Le CONFIDES a apporté des réponses adaptées à ces problèmes à travers un appui conséquent aux divers acteurs de la filière des déchets solides, la définition et l'accompagnement pour une adoption des conditions nécessaires pour une pré-collecte durable, et la mise en œuvre d'une approche de gestion intégrée et durable des déchets. Dans sa mise en œuvre, le projet a su, dans certains cas être à l'écoute des bénéficiaires afin d'intégrer les feed-back dans les propositions.

Sous-critère 2 : Cohérence avec les priorités et politiques du partenaire

La politique nationale de l'environnement, la politique nationale de l'assainissement et son plan d'action définissent les principales orientations en matière de gestion des déchets au Mali. Le CONFIDES est parfaitement aligné sur ces cadres globaux. Il a mobilisé les principes et lois de référence dans la promotion de la GIDD. Dans certains cas, il a su faire des adaptations en lien avec la réalité et les pratiques locales. Ainsi, bien que la stratégie nationale de gestion des déchets prévoit un contrat par ménage, en vue d'intégrer la réalité locale, les contrats de pré-collecte ont utilisé la concession et non le ménage comme unité.

Le projet s'est également inscrit en ligne droite de la politique de la décentralisation qui fait de la commune l'espace de développement local en lui conférant des compétences en matière d'assainissement. En choisissant d'apporter un appui ciblé (technique, institutionnel et financier) à la commune urbaine de Sikasso dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage communale, le CONFIDES est en cohérence avec les priorités du Gouvernement du Mali, en l'occurrence celui de l'accompagnement des collectivités territoriales à mieux assumer les compétences transférées.

Sous-critère 3 : Cohérence avec les priorités et politiques du donateur

Les acteurs en aval de la filière de gestion des déchets solides comprennent, entre autres, les producteurs agricoles qui sont au cœur de la réalisation de la sécurité alimentaire. Ces producteurs sont bénéficiaires secondaires des interventions de la GIDD, à travers l'accès à un terreau propre à même de renforcer la productivité agricole. Ces préoccupations sont en cohérence avec les priorités et les politiques de la Coopération Technique Belge, en l'occurrence sur les questions de sécurité alimentaire et de développement rural.

Sous-critère 4 : Encadrement adéquat et réaliste par le document du projet et le cadre logique

Ce critère d'analyse n'était pas prévu dans les termes de référence ni proposé dans l'offre remise pour cette évaluation. Cependant, l'évaluation, surtout celle des critères d'efficacité et de durabilité a montré qu'une analyse de la planification initiale du projet serait aussi utile.

La planification du projet se réalise en amont de la mise en œuvre. Ce faisant, rien n'a changé depuis l'évaluation à mi-parcours. L'équipe de mission pense cependant qu'il s'agit ici d'observations très importantes ; pour cette raison nous nous permettons de citer ci-dessous le texte de l'évaluation à mi-parcours.

La planification initiale du projet a une grande influence sur le déroulement du projet, sur la possibilité d'atteindre les résultats prévus et aussi sur la durabilité. Ici, plusieurs problèmes ont été identifiés :

- malgré la dénomination « Consolidation de la Filière de Transformation et Gestion des Déchets Solides de Sikasso », il ne s'agit pas vraiment d'une consolidation. Le CONFIDES introduit des éléments nouveaux (centres de valorisation de quartier, prétraitement de terreau), il travaille avec de nouveaux partenaires (la Mairie, qui vient d'obtenir la compétence pour la gestion des déchets en 2012) sans prévoir une période de consolidation. Une transition lente vers l'autonomie des différents acteurs et l'accompagnement pendant cette période ne sont pas prévus.
- Le CONFIDES aurait pu saisir l'opportunité d'encadrer et de consolider les GIE appuyés pendant le projet précédent, or cela n'a été ni planifié, ni réalisé.
- La durée de l'intervention est trop courte pour un projet qui vise les changements de comportements et d'attitudes.

Le projet a été conçu avec la connaissance que la coopération avec le partenaire, la Mairie, allait être difficile à cause d'une insuffisance de volonté politique à adopter des bonnes pratiques et à soutenir le projet de manière cohérente et fiable. Il y a des doutes au sein du siège de la CTB s'il avait été judicieux de commencer la coopération dans des conditions si difficiles. L'équipe d'évaluation ne pense pas que la situation politique aurait dû être une raison pour renoncer au projet, car la durabilité du CONFIDES mais aussi des deux interventions réalisées antérieurement sont en jeu. Ne pas réaliser le CONFIDES aurait aussi fragilisé les résultats des projets précédents. Par contre, la connaissance des problèmes liés au partenariat aurait dû influencer la formulation du projet ; plus de conditions en matière de transparence et de coopération auraient dû être exigées préalablement de la Mairie, et une importance accrue aurait dû être accordée à l'institutionnalisation des compétences acquises au cours du CONFIDES.

Les objectifs, résultats et indicateurs donnés dans le DTF sont en grande partie réalistes et cohérents (voir chapitre 3.2.2. pour l'évaluation des indicateurs). La matrice des risques est réaliste en général, mais deux risques importants (mauvaise utilisation du terreau, mauvaise exploitation/ cannibalisation/ vandalisme centres de valorisation de quartier) n'y sont pas inclus, et les mesures ne sont parfois pas adaptées.

3.1.2 Efficience

Sous-critère 1 : Les moyens ont-ils été gérés en tenant raisonnablement compte de l'efficacité ?

Le CONFIDES a assuré une gestion efficace des ressources humaines, avec un très faible taux de turn-over. Le dispositif organisationnel mis en place a permis également un transfert de compétence entre les différents acteurs institutionnels, en l'occurrence la mairie et la Direction

Régionale de l'Assainissement, du Contrôle des Pollutions et des Nuisances (DRACPN). La gestion matricielle des ressources humaines mobilisées par ces deux services, leur bonne intégration et l'évolution de l'architecture institutionnelle de la mairie pour intégrer une Division Municipale de Gestion des Déchets (DMGD) doté de moyens sont des facteurs qui ont contribué à cette efficacité.

Le projet a adopté une gestion en mode régie et la performance financière est très bonne, avec un taux d'exécution budgétaire théorique prévu de 96% au 31/07/17. Il existe également un plan clair et partagé d'affectation des matériels et équipements à la fin du projet.

L'étude de tarification, à travers l'approche coût-vérité, et les tests et observations pratiques ont permis de proposer un modèle de couverture des coûts des activités de la pré-collecte qui s'est révélé réaliste. Ainsi, les données comptables disponibles confirment la solvabilité du modèle. Le zonage et la définition des circuits de la collecte sont des facteurs qui ont aussi contribué à l'efficacité des activités de pré-collecte.

L'investissement dans la réalisation des centres de valorisation des quartiers est un facteur d'efficacité qui devrait permettre, dans le long terme de réduire les coûts encourus par la mairie dans le cadre de la collecte secondaire et éventuellement du traitement des déchets. Malheureusement la réalisation de ces centres est trop récente pour justifier pleinement cette hypothèse.

Le choix des radios pour les messages de sensibilisation est largement justifié et procure un avantage comparatif coût-efficacité. En plus d'être un canal de communication adapté, le retour sur investissement est perceptible à travers une meilleure structure de la demande d'une part et une offre améliorée d'autre part.

Il existe des limites à l'efficacité qui sont inhérentes à l'approche projet et au contexte d'apprentissage. Ainsi, l'approche par projets successifs n'a pas permis une conception d'ensemble des plans et des schémas techniques. Des erreurs dans la réalisation de certaines infrastructures, en l'occurrence les rampes d'accès au niveau des centres de valorisation des quartiers mais aussi les hauteurs des murs au niveau des hangars devant abriter les équipements lourds, ont occasionné des coûts additionnels. Il s'en est suivi une réduction de moitié de l'output initial concernant les centres de valorisation de quartier, passant d'une projection de 6 à une réalisation de 3¹⁰.

Les options technologiques, en l'occurrence le type de charrette et les qualités des caissons, et les procédés techniques ne favorisent pas l'opération de déchargement des déchets de la charrette vers le caisson. Outre la pénibilité de l'opération telle qu'elle se pratique actuellement, elle augmente les délais et n'assure pas une meilleure salubrité au tour du caisson.

Par ailleurs, le fait d'attribuer une même dotation de départ à chaque GIE, tout en répondant à un principe d'inclusion ne s'inscrit pas nécessairement dans une logique d'équité et d'efficacité. Un appui ciblé et différencié sur la base d'un effort d'identification et de caractérisation des GIE aurait été plus judicieux. Cette limite a certainement été compensée par l'apport pédagogique du projet. En outre, le processus récent de certification permettra de créer cette différenciation.

Sous-critère 2 : Quel est le degré de réalisation des produits ?

Le CONFIDES a réussi à atteindre la plupart des produits, et ceci avec une bonne qualité, même si beaucoup de retards ont été observés. Le tableau suivant résume le degré d'atteinte des résultats. Une évaluation détaillée de chaque critère est donnée dans l'Annexe 7.

10 Les contraintes budgétaires ne sont pas le seul facteur qui a contribué à la réduction du nombre de centres de valorisation de quartier ; un autre facteur était l'incertitude foncière. Il n'existe toujours pas d'adressage à Sikasso, et les titres de propriété ne sont pas toujours clairement attribués.

Tableau 3: Résumé des indicateurs

Objectif/ résultat	Indicateur	Ligne de base	Valeur cible 12/2016	Situation actuelle	Valeur cible finale	Degré d'atteinte des valeurs cibles
Objectif spécifique	Quantité de déchets évacués vers le CET (tonnes/mois)	200 Note de l'équipe de mission: 300 - 360¹¹	650	12/2016 : 450 Moyenne des 11 derniers mois : 469	800 Proposé par l'équipe de mission: 500	Presque atteint (93,8 % de la valeur cible proposée)
	Connaissance des coûts de pré-collecte (FCFA/ (mois*charrette)	Inconnu	120000 – 130 000 FCFA/ (équippage*mois)	06/2017 : Entre 57500 – 160000 FCFA/ (équippage*mois)	120 000 – 130 000 FCFA/ (équippage*mois)	Presque atteint
	Quantité de plastique et papier recyclé et valorisé	Inconnu	3 tonnes/mois de plastique 3 tonnes/mois de papier et carton	Papier : 2015 : 0,2 t/mois 2016 : 4,25 t/mois 2017 : 10,8 t/mois Plastique : 2015 : 1,6 t/mois 2016: 5,75 t/mois 2017 : 7,84 t/mois Terreau : 2015 : 180 t/mois 2016 : 102 t/mois 2017 : 213 t/mois	4 t/mois plastique 4t/mois papier/carton Pas d'indicateur pour le terreau	Atteint et largement dépassé
Résultat 1	Nombre d'émissions radiophoniques	0	60	12/2016 : 105 06/2017 : 147	72	Atteint et largement dépassé
	Pourcentage d'abonnement des ménages à la pré-collecte (%)	9	25	12/2016 : 31 06/2017 : 38	30	Atteint et largement dépassé
	Taux de mortalité des ânes (%)	30	0 (ânes nouveaux)	12/2016 : 7 % après 6 mois	25 % après 30 mois	non applicable selon l'équipe de mission
	Nombre de contrats GIE/ Mairie signés	0	7	12/2016 : 12 06/2017 : 12 + 4 GIE nouveaux en attente de contrat	12	Atteint et dépassé
	Nombre de dépôts sauvages nettoyés et tenus propres	0	67	12/2016 : 49 06/2017 : 76	77	Presque atteint (96 % de la valeur cible)
	Nombre de GIE gérés par des femmes	1	3	12/2016 : 2 07/2017 : 2	4	

¹¹Voir graphique 1; la valeur initiale de 2014 est de 323,7 t. Le rapport annuel pour 2014 indique que la quantité moyenne de déchets évacués vers le CET était de 360 t/mois en 2013 et de 460 t/mois en 2014. Le chiffre indiqué dans l'étude de ligne de base est donc faux.

Objectif/ résultat	Indicateur	Ligne de base	Valeur cible 12/2016	Situation actuelle	Valeur cible finale	Degré d'atteinte des valeurs cibles
	Taux de recouvrement des redevances (%)	Entre 15 - 40	95	12/2016 : 78 07/2017 : 81 ¹²	95	Non atteint (85 % de la valeur cible)
	Balance recette/dépense des GIE de pré-collecte	< 1	< 1	1,64 ¹³	> 1	Atteint et dépassé
Résultat 2	Nombre de centres de valorisation de quartier aménagés et équipés	0	6	12/2016 : 0 07/2017 : 3	6	Non atteint (50 % de la valeur cible)
	Aire de compostage au niveau du CET	0	1	12/2016 : 1 07/2017 : 2	1	Atteint et dépassé
	Utilisation d'un compacteur au CET	non	oui	12/2016 : non 06/2017 : le compacteur vient d'être réparé mais n'est pas encore utilisé. Utilisation ultérieure peu probable	oui	Non atteint
	Nombre de circuits ou opérations de valorisation des déchets	0	6	12/2016 : 20 06/2017 : 20	10	Atteint et largement dépassé
	Nombre de femmes chiffonnières	0	80	12/2016 : 165 06/2017 : 172	150	
	Nombre de grands caissons amovibles vidés par jour	0	3	12/2016 : 2 06/2017 : 2 - 3	5 Proposé par l'équipe d'évaluation : 2 - 3	
Résultat 3	Sessions régulières du CTOS	Non	Oui	Oui	Oui	Atteint
	Plan stratégique d'assainissement actualisé et approuvé	Non	Non	12/2016 : Non 06/2017 : Non (dû à un autre plan préparé pour le compte de l'État)	Oui	Non atteint
	Etude sur la tarification durable utilisée pour la planification stratégique	Non	Non	Etude préparée mais utilisée seulement par le CONFIDES	Oui	Partiellement atteint

¹²Données incomplètes

¹³Données incomplètes

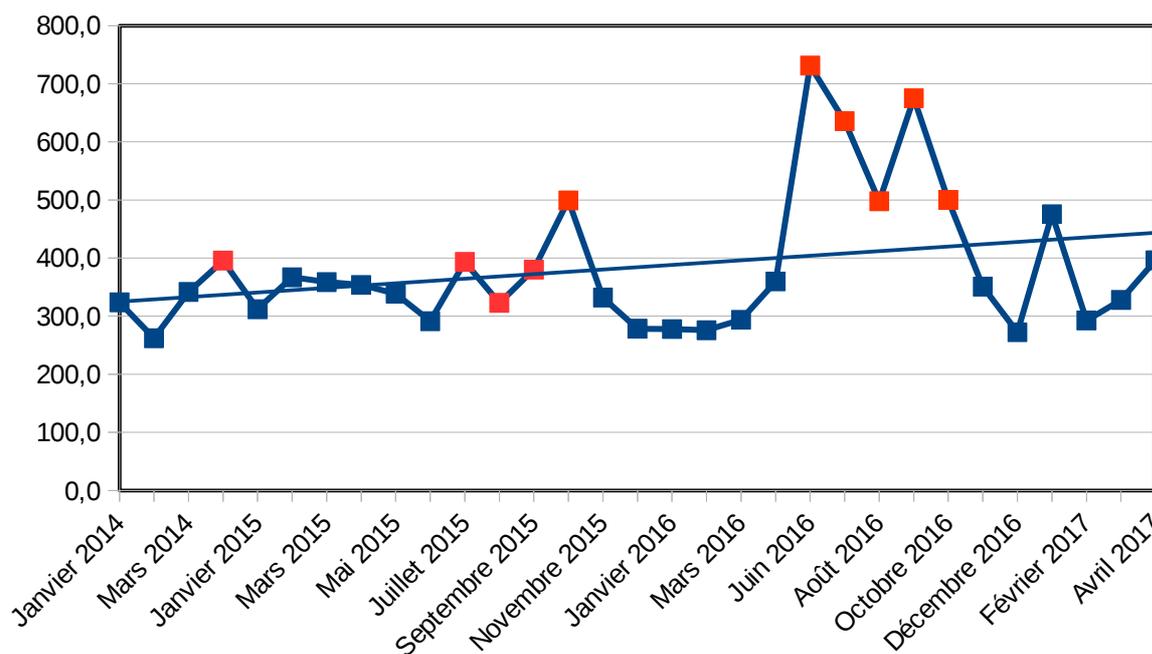
Objectif/résultat	Indicateur	Ligne de base	Valeur cible 12/2016	Situation actuelle	Valeur cible finale	Degré d'atteinte des valeurs cibles
	GIE opérationnels certifiés par la DRACPN	0	3	12/2016 : 0 07/2017 : 2	6	Non atteint (33 % de la valeur cible)

IOV1: Quantité de déchets évacués vers le CET

L'indicateur mesure l'efficacité de la collecte secondaire et, indirectement aussi de la pré-collecte. Au début du CONFIDES, l'enlèvement des déchets bruts dans les champs était un problème très important. L'IOV1 permettait donc de voir en quelle mesure ce problème était résolu. L'augmentation progressive du tonnage emmené vers le CET est inversement proportionnelle au tonnage dévié vers les champs. Pour cette raison, la cible finale était déterminée comme 800 t/mois.

En effet, le CONFIDES a réussi dans une mesure importante à combattre le problème de déviation des déchets bruts. La graphique suivante montre qu'il y a une tendance nette d'augmentation des quantités livrées au CET.

Graphique 1: Evolution des quantités de déchets enregistrés au CET de Sikasso¹⁴



Le

résultat final est cependant en dessous de la valeur cible, et ceci pour deux raisons :

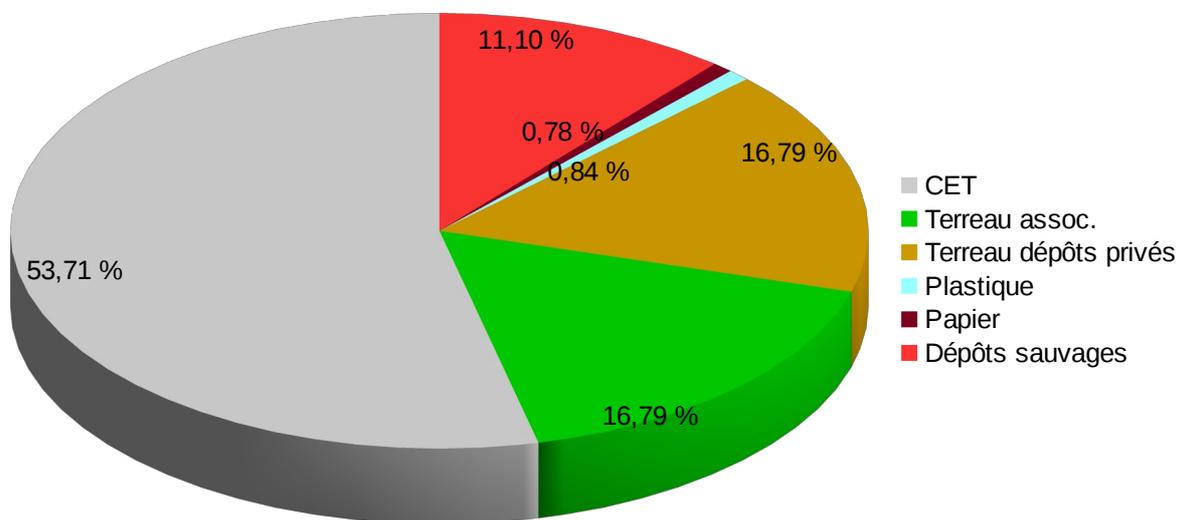
1) Au cours de la mise en œuvre du CONFIDES, le projet a réussi à instaurer des bonnes pratiques de préparation de terreau. Le terreau consiste en des déchets biodégradables, triés pour enlever les plastiques, les piles et d'autres matières étrangères. Ce matériel est après emmené aux champs, où il reste pour mûrir davantage avant d'être finalement utilisé comme engrais organique. En parallèle à la diminution d'envois illicites de déchets vers les champs, la production de terreau selon les bonnes pratiques a augmenté. Des quantités considérables de déchets organiques sont valorisées chaque mois.

¹⁴Source : Registres de pesée du CET, avril 2014 – avril 2017

La saison pluvieuse a un impact important sur l'utilisation du terreau. En fait, le terreau se récolte pendant la saison sèche (octobre – mai), et est appliqué pendant la saison pluvieuse. La demande de terreau baisse considérablement pendant la saison pluvieuse. S'y ajoute que la Mairie interdit le tri de terreau à côté des caissons pendant la saison pluvieuse pour des raisons de salubrité. Par conséquent, on peut observer un pic dans les quantités livrées au CET en saison pluvieuse. Ce pic est nettement plus clair pour 2016, dû à une meilleure sensibilisation contre la mauvaise pratique d'épandage des déchets bruts.

2) En outre, le CONFIDES a introduit et systématisé la valorisation des fractions papier et carton. Bien que ces matériaux ne représentent qu'une moindre proportion dans la composition des déchets bruts, le tri et le recyclage du plastique et du papier contribuent aussi à diminuer la quantité de déchets emmenés au CET. Le graphique 2 montre le taux de valorisation actuel basé sur les registres du CONFIDES. S'y ajoute une quantité de terreau valorisé par des terreauteurs non associés et les déchets mis en dépôt sauvage (pour les estimations, voir aussi IOV 8 et graphique 6).

Graphique 2: Taux de valorisation des déchets à Sikasso



La grande importance de la valorisation est la raison pour laquelle l'équipe de mission suggère de réviser la valeur cible plutôt à 500 t/mois au lieu de 800 t/mois. Cela prend en compte les quantités de terreau valorisées par les terreauteurs associés et non associés, le plastique et le papier.

Dans cette optique, nous pouvons conclure que la valeur cible est presque atteinte.

IOV2: Connaissance des coûts de pré-collecte

Comme indiqué dans le rapport à mi-parcours, le prédécesseur du CONFIDES, le projet PAEX, avait appuyé trois GIE dans leur fonctionnement. Ces 3 GIE devaient alors fournir régulièrement leurs bilans au PAEX pour un suivi relatif à leur stabilité financière. Les coûts de la collecte étaient donc déjà connus avant le début du projet. La mention « inconnu » pour la situation de départ n'est pas tout à fait correcte. Il est cependant vrai que ces GIE étaient et sont toujours extrêmement résistants en ce qui concerne la divulgation de leur situation financière.

Le CONFIDES a fait réaliser une étude de tarification qui a déterminé le coût théorique des différentes activités de gestion des déchets. Pour les coûts de pré-collecte, le consultant chargé de cette étude a calculé les dépenses mensuelles sur les coûts d'alimentation et de traitement

vétérinaire des ânes, 30 000 FCFA par ouvrier basé sur le salaire minimum national¹⁵, et 60 000 FCFA pour un gérant. Il était aussi préconisé que les GIE puissent mettre 5000 FCFA/mois de côté pour établir un fonds de sécurité afin de réparer leurs charrettes ou remplacer un âne¹⁶. Initialement, l'appui financier de démarrage assuré par le CONFIDES se faisait sur base de ce calcul.

Dans la période de consolidation, les GIE étaient établis et devaient gérer leurs revenus et dépenses eux-mêmes, toujours avec l'obligation contractuelle de fournir un rapport mensuel à la Mairie. Le CONFIDES leur avait fourni un logiciel de gestion pour faciliter cette tâche. Il s'est cependant avéré qu'une grande partie des GIE ne remet pas ce rapport ou remet des rapports incomplets ou de mauvaise qualité. La base sur laquelle on peut connaître le coût réel de la pré-collecte est donc plutôt faible. A cela s'ajoute le fait qu'il n'existe pas de moyen de vérification de la fiabilité des chiffres indiqués dans les rapports (par exemple : est-ce que le GIE paie vraiment le salaire minimum aux ouvriers?).

Le tableau suivant montre les coûts par équipage pour les GIE qui remettent des rapports à la Mairie.

Tableau 4: Coûts de la pré-collecte¹⁷

	Coût (FCFA/mois)	Charrettes en exploitation	Coût par charrette (FCFA)
BEMA	150000	2	75000
Sanya Wallé	225300	3	75100
Novi-Mali	160000	1	160000
Balais du cinquantenaire	204000	3	68000
Secours +	150000	2	75000
JOQ	230000	4	57500
ADICOS	87000	1	87000

On voit clairement que les coûts par équipage décroissent avec le nombre de charrettes utilisées par un GIE. Il y a une grande variation entre les coûts par unité des différents GIE ; ceci peut être imputé aux différences de performance mais aussi bien aux erreurs ou omissions éventuels dans l'élaboration des rapports.

Les coûts sont en général nettement inférieurs à ce qui a été estimé par l'étude de tarification. La raison est surtout que la plupart des GIE a réduit l'effectif ; au lieu d'un manoeuvre et un charretier par équipage, il y a généralement un seul ouvrier. On peut soupçonner que les GIE font aussi des économies sur l'entretien et la nourriture des ânes, ou qu'ils trouvent des moyens d'assurer la nourriture gratuite.

En résumé, on peut conclure que cet indicateur a partiellement été atteint ; il y a une connaissance globale des coûts de la pré-collecte, ce qui est suffisant pour permettre la planification financière pour d'autres GIE, mais le manque de coopération des GIE dans le rapportage financier ne permet pas une appréciation du développement de leur situation financière après la fin de l'appui par le CONFIDES.

IOV3: Quantité de plastique et papier récupéré et valorisé

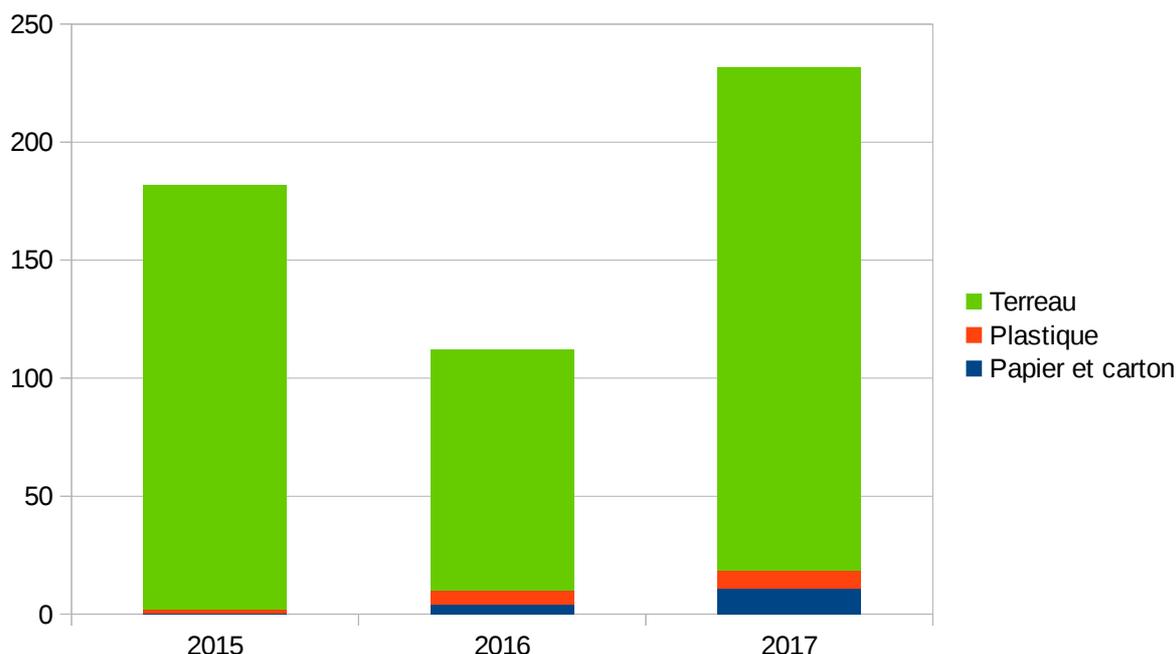
L'évolution de la quantité de matières récupérées est donnée dans la graphique suivante :

15 SMIG/ Salaire minimum interprofessionnel garanti ; il est de 31 370 FCFA au Mali (source : www.maliactu.net, 09 décembre 2016)

16 Source : Etude sur la tarification et le recouvrement des dépenses de gestion des déchets solides de la ville de Sikasso, Renaud de Rijdt, Almadius, 2016

17Source : Rapports remis par les GIE, mars et avril 2017

Graphique 3: Matières récupérées à Sikasso (en tonnes/mois)¹⁸



Les quantités de terreau ont légèrement augmenté. Il y a une chute pour 2016, qui n'est pas à imputer à une diminution de la quantité de terreau vendu, mais à la nomenclature utilisée dans les statistiques. Les terreauteurs vendent du terreau trié, et du terreau trié et tamisé. Pour 2016, seul le terreau trié et tamisé était inclus dans les rapports pour le CONFIDES. En 2017, tout le terreau vendu est enregistré. Le graphique montre seulement les montants vendus par les terreauteurs associés qui coopèrent avec le CONFIDES.

Le mérite du CONFIDES concernant la valorisation du terreau n'est pas tellement à mesurer en valeurs quantitatives, mais il s'agit ici plutôt d'un gain en qualité. Le terreauteurage est une bonne pratique traditionnelle de la région, mais le changement de la composition des déchets menait à un contenu augmentant en matières étrangères, ce qui constitue une menace environnementale. Le mérite du CONFIDES est d'avoir insisté sur le prétraitement du terreau et d'avoir conduit suffisamment de campagnes de sensibilisation pour assurer que les agriculteurs exigent un terreau de bonne qualité. La répression contre l'enlèvement des déchets bruts a renforcé cet effet.

En ce qui concerne les plastiques et le papier, le CONFIDES a quasiment créé la filière. Ceci est confirmé par les acheteurs de ces matières. Les entreprises de recyclage du plastique travaillaient principalement sur les plastiques durs ; le CONFIDES a rajouté les plastiques souples. L'entreprise de papier Yiriwasen achetait le papier et carton usagé à Bamako avant le CONFIDES. Les quantités de plastique et surtout de papier récupérés dépassent largement les cibles pour la fin du projet.

L'évaluation détaillée des indicateurs IOV 4- IOV 20 est donnée dans l'Annexe 7.

Sous-critère 3 : Dans quelle mesure la contribution du partenaire s'effectue-t-elle correctement ?

L'Etat, à travers la DRACPN, a continuellement honoré ses engagements prévus dans la convention spécifique et qui devrait être de l'ordre de 50 millions de francs CFA par an. Cette contribution continue de prendre en charge les dépenses liées au CET : coût du personnel, fonctionnement et maintenance des équipements du CET. Le projet n'a pas mis en place un système spécifique pour le suivi de cette contribution et une meilleure lisibilité dans la gestion globale du projet. On pourrait s'imaginer un modèle de gestion qui permettrait d'assurer une

¹⁸Source : Rapport annuel pour 2015, registres de terreau, de plastiques, papier et carton de 2016 et 2017

confirmation de cette contribution, de son niveau et l'identification des dépenses réelles prises en compte. Un tel système aurait comme avantages un renforcement de la redevabilité et une gestion transparente et lisible.

Pour ce qui est de la mairie, des situations d'interruption dans le service de la collecte secondaire suite à des problèmes de carburant ont été observées par le passé. La faiblesse dans le recouvrement de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM) et les prélèvements auprès des unités industrielles en application du principe pollueur-payeur et la faible priorisation des activités de GIDD dans l'agenda (traduit par la mise à disposition de ressources conséquentes) ont été les facteurs qui ont fragilisé la contribution de la mairie dans le temps. Cependant, de l'avis des interlocuteurs de la mission, depuis l'installation de la nouvelle équipe municipale, des actes importants ont été pris pour éviter de telles situations. Il s'agit, en l'occurrence de la signature d'un contrat avec un fournisseur de carburant et un garage qui assure l'entretien et la réparation des camions.

Dans les deux cas, la contribution en ressources humaines a contribué à l'atteinte des résultats à des coûts réalistes. Outre le personnel technique constitué de l'équipe de la division municipale de gestion des déchets et celle de la SACPN (y compris celle affectée au CET), les partenaires ont aussi pu mobiliser au sein de la CTOS les personnes en charge de la définition des orientations (maire en charge de l'assainissement, directeur régional de l'assainissement, conseil régional et gouvernorat) dans les réflexions.

Sous-critère 4 : Efficience des modalités d'exécution ?

Le cadre global d'exécution du projet est défini par la Convention Spécifique entre le Royaume de Belgique et la République du Mali. Sa mise en œuvre a mobilisé un cadre multi-acteurs qui a permis une plus grande mobilisation de l'ensemble des acteurs clés de la GIDD. La Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) assure le pilotage stratégique. Les Procès-Verbaux des rencontres de la SMCL ainsi que les résultats des entretiens confirment que cette instance a joué son rôle de pilotage de manière efficiente. Il a permis de maintenir la pertinence du projet, de responsabiliser les acteurs et de créer un cadre de redevabilité, toutes choses qui sont nécessaires à l'appropriation de l'initiative.

L'Unité de Coordination et d'Assistance Technique a été le principal instrument opérationnel du projet. L'UCAT a assuré un renforcement des capacités techniques, organisationnelles et financières des acteurs de la filière. Elle a mis en œuvre des mesures qui ont permis de renforcer la professionnalisation des GIE, d'établir des espaces de dialogue fécond entre les acteurs de la filière des déchets solides, d'accompagner le rôle de pilotage de la commune à travers une maîtrise d'ouvrage renforcée, d'appuyer la capacité de promotion et de régulation de la DRACPN dans le domaine de la gestion des déchets solides et de mieux organiser les acteurs de la pré-collecte (en l'occurrence les chiffonniers et les terreauteurs).

L'expérimentation des partenariats entre le service public et les prestataires privés, à travers des contrats de gestion a fourni un apport pédagogique utile pour la CTB, la commune urbaine de Sikasso et d'autres collectivités locales. Elle a également contribué à renforcer la qualité de l'offre le long de la filière de gestion des déchets solides.

Le système d'information et de suivi-évaluation au sein du CONFIDES a permis de produire des rapports de qualité, outils de décision pour le pilotage stratégique. Il a également permis d'intégrer la volonté d'amélioration continue et d'innovation pour rester en phase avec les évolutions de l'environnement des acteurs.

La procédure de contrôle de l'efficacité a été mise en œuvre avec succès, mobilisant divers acteurs : chefs de quartiers, comité de développement des quartiers, services techniques déconcentrés et services communaux. Ce schéma a permis le renforcement des résultats et le contrôle de qualité.

3.1.3 Efficacité

Sous-critère 1 : Dans quelle mesure les résultats sont-ils utilisés et contribuent-ils à l'impact ?

Résultat 1 : Les conditions pour la pré-collecte durable des déchets sont reconnues et adoptées

Les appuis aux activités de pré-collecte ont consisté en la mobilisation des ménages et des autorités communautaires (chefs de quartiers, comité de développement des quartiers) pour une bonne adhésion et soutien aux activités de la pré-collecte, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication et l'appui aux GIE. Il en résulte une demande accrue pour ce service, une forte responsabilisation des chefs de quartiers et des Comités de Quartier. Ces facteurs ont contribué à une forte mobilisation sociale autour de la GIDD et une meilleure appropriation locale des acquis du projet. La mise en œuvre de la stratégie de communication a été faite à travers les radios locales. Les émissions radio ont adressé une multitude de thèmes et permis de toucher une diversité de groupe cible sur ces questions. Le format et la langue de ces émissions ont amélioré le niveau d'accessibilité pour les bénéficiaires et facilité la vulgarisation des textes de la réglementation. L'appui aux GIE a produit une amélioration de l'offre de services à travers un meilleur zonage, une identification précise des circuits de collecte, les différentes sessions de formation pour améliorer la performance et la mise en place de mécanismes de suivi-évaluation et contrôle de qualité.

Toutefois, malgré une large adoption du système de gestion de l'information et de rapportage, son utilisation par les GIE comme outils d'aide à la décision reste timide. L'outil actuel reste perçu comme une exigence de redevabilité de l'équipe CONFIDES. Le suivi vétérinaire personnalisé a été disponible pour tous les GIE. Les formations spécifiques pour les terreatiers ont contribué à une amélioration de la qualité de l'offre en renforçant les précautions de tri. Les réunions bimensuelles ont été des espaces de mobilisation importants autour de la gestion des déchets solides.

Résultat 2 : La gestion des dépôts, des fractions valorisables, et des déchets ménagers dans la ville de Sikasso est effectuée de manière intégrée et durable (GIDD)

Au niveau de l'adoption de la gestion intégrée et durable des déchets (GIDD) pour améliorer la gestion des dépôts, des fractions valorisables et des déchets ménagers, les activités comprenaient notamment : l'aménagement des centres de valorisation de quartier et du centre de compostage au niveau du CET, l'appui aux initiatives de valorisation et au dispositif de collecte secondaire. Nonobstant les retards et les erreurs initiaux dans la conception des centres de valorisation de quartier, ceux-ci ont été réalisés. Lors du passage de la mission d'évaluation, la réception définitive restait encore à faire. Néanmoins, le CONFIDES a appuyé la mairie dans la définition des modalités de gestion de ces infrastructures. Ces modalités ont respecté un principe d'inclusion en proposant les attributions suivantes : un centre de valorisation de quartier dont la gestion sera confiée à un GIE parmi les deux en cours de certification, le second à l'association des terreatiers et le troisième aux associations féminines (chiffonnières). Ce mécanisme devrait encourager une gestion intégrée des déchets, un plus grand engagement des différents acteurs des segments et la possibilité pour la mairie de tester différents modèles d'affaires, d'en tirer les leçons pour le futur.

L'appui aux initiatives de valorisation a suscité un intérêt certain de la part du secteur privé local. Une unité comme 3M a diversifié ses activités en y incluant la commercialisation des déchets plastiques. Quant à YIRIWACEN, cette unité a désormais une source d'approvisionnement locale plus compétitive constituée par les associations féminines qui ont bénéficié de l'encadrement du CONFIDES. Ces relations d'affaire contribuent au renforcement de l'économie locale et à l'amélioration de la compétitivité des entreprises de la gestion des déchets solides, un aspect important de la durabilité économique et financière. Néanmoins, il semble exister une asymétrie de l'information au niveau des acteurs de ce marché. En effet, les chiffonnières ne semblent pas toujours comprendre les exigences des unités qui ont besoin d'une masse critique de matières premières pour pouvoir assurer le transport et décaisser les paiements. Les délais de paiement et

les conditions d'enlèvement ne sont pas non plus maîtrisés par ces associations féminines. Les entreprises ont également bénéficié d'appui technique et de dotation en outils de gestion qui les aide à prendre des décisions informées.

L'activité de compostage accuse un retard suite à l'interruption des travaux. Après l'achèvement des travaux, un contrat formel entre l'opérateur et le responsable du CET a été élaboré avec l'appui du CONFIDES. La mise en œuvre prochaine de ce contrat devrait augmenter la part de la valorisation. Le dispositif de collecte secondaire a connu des évolutions positives. La responsabilisation de la mairie est perceptible. La nouvelle équipe communale a amélioré le fonctionnement de la collecte secondaire en assurant une continuité dans le service à travers un contrat avec un fournisseur de carburant et un autre avec un spécialiste pour la maintenance. L'équipe CONFIDES a mis à disposition des outils de gestion et un manuel des opérations, le chargé de la collecte secondaire a été formé pour assurer un fonctionnement optimal des équipements.

Lors du passage de la mission d'évaluation la question de la mise en fonction des « piquets d'hygiène » n'était pas complètement réglée. La mairie a donné l'assurance qu'une décision venait d'être prise pour le recrutement et l'affectation de 32 agents pour les rôles de « piquets d'hygiène ». Le rôle de ces acteurs est important dans la sensibilisation, la surveillance et la veille pour une collecte secondaire efficace. Leur absence sera à long terme préjudiciable à la durabilité des acquis de la collecte secondaire, notamment l'utilisation efficace des caissons. Ils éviteront également un retour aux pratiques qui produisent les dépôts anarchiques et l'insalubrité autour des caissons.

Résultat 3 : L'ensemble des parties prenantes impliquées dans la filière assument leurs rôles et responsabilités de façon concertée et coordonnée

Le CONFIDES a adopté une démarche participative et concertée, qui a mobilisé l'ensemble des acteurs de la GIDD. Les rencontres bimensuelles, les rencontres trimestrielles du CTOS et les SMCL ont constitué des espaces de mobilisation et d'apprentissage autour de la gestion des déchets solides. Cependant, dans certains cas quelques acteurs ont estimé que le projet n'était pas attentif à leurs préoccupations et ou suggestions. Ce sentiment a été perçu par ces personnes comme une forme de « passage en force », « d'imposition » ou de « dictat » tout simplement. Par ailleurs, en dépit de ces cadres, les discours des acteurs sur les mêmes questions ne sont pas toujours cohérents. C'est le cas par exemple de l'existence ou non d'un engagement pour l'achat du paratonnerre par la DRACPN, la mobilisation possible ou non de ressources pour le recrutement de « piquets d'hygiène » par la mairie. Aussi, certains acteurs, notamment ceux qui préconisent la mécanisation, continuent de contester les résultats validés de l'étude de tarification y opposant la non prise en compte de leur expérience réelle. La qualité de la participation aux différentes rencontres est avancée comme une explication possible de ce manque de cohérence¹⁹.

En outre, bien que les diverses politiques définissent clairement les domaines de compétence des divers acteurs, la traduction opérationnelle des arrangements institutionnels présente encore des zones d'ombre. A titre d'exemple, il y a une forte ambiguïté quand il s'agit des capacités de sanctions. Pour certains interlocuteurs de la mairie, celle-ci peut effectivement sanctionner, même en l'absence d'une police municipale pour ce faire. Le maire a même récemment pris une décision²⁰ portant responsabilisation des chefs de quartier à veiller sur l'assainissement de la ville sans toutefois définir un mode opératoire clair de l'exécution de cette compétence. Or, pour certains acteurs étatiques, le rôle de réglementation et, par ricochet la sanction, est du ressort de l'Etat déconcentré (en particulier le Service de l'Assainissement, du Contrôle des Pollutions et des Nuisances – SACPN).

Sous-critère 2 : Est-ce que l'objectif spécifique est-il atteint

19 Cf. entretien avec le Secrétaire Général – Pour lui le fait d'envoyer à chaque fois un représentant différent de la structure aux rencontres ne permet pas de maintenir la consistance et la qualité de la participation.

20 Décision N°21/COU/SKSO du 24 mai 2017

Pour l'évaluation finale, il semble plus logique à l'équipe de mission de demander si l'objectif spécifique est atteint, au lieu d'analyser des probabilités. Pour cette raison nous nous sommes permis de changer le titre de ce sous-critère.

L'objectif global est:

Contribuer à l'amélioration de l'assainissement et du cadre de vie à Sikasso,

L'objectif spécifique est:

Le fonctionnement technique, institutionnel et financier de la filière des déchets ménagers à Sikasso est amélioré.

L'équipe d'évaluation pense que les deux objectifs sont pleinement atteints. Nous remarquons cependant que les objectifs sont formulés avec plus de prudence que ceux du PAS – le terme « durable » n'y figure plus...

La contribution à l'amélioration de l'assainissement et du cadre de vie à Sikasso se fait moyennant :

- la propreté visiblement améliorée de la ville entière
- la création de revenus durables dans les secteurs de terreautage et de valorisation
- l'amélioration de la qualité du terreau et, indirectement des pratiques d'agriculture
- l'amélioration des conditions de santé pour les Sikassois.

Le fonctionnement de la filière des déchets ménagers est nettement amélioré dans la ville de Sikasso, et ceci dans les trois volets énumérés :

- Technique : La couverture de la pré-collecte s'est étendue, la collecte secondaire est devenue régulière et fiable, les bonnes pratiques sont apprises et (partiellement) assimilées. La récupération des déchets recyclables et du terreau est un grand succès.
- Financier : La Mairie a réussi à assurer l'approvisionnement en carburant et les moyens d'entretien pour les camions de collecte secondaire, et la plupart des nouveaux GIE ont un taux de recouvrement des redevances suffisant pour atteindre un bilan positif. Il reste néanmoins l'épineuse question non résolue du financement du dernier maillon de la chaîne de gestion des déchets, c'est-à-dire, le CET.
- Institutionnel : La Mairie a gagné beaucoup d'expertise technique, elle a abandonné une partie des mauvaises pratiques observées auparavant, et elle dispose maintenant d'une division de gestion des déchets qualifiée, expérimentée et de bonne volonté. Elle dispose aussi des outils nécessaires pour le suivi et le contrôle des opérations de gestion des déchets, même s'il n'est pas encore certain qu'elle a la persévérance nécessaire de les appliquer dûment.

3.1.4 Impact

Sous-critère 1 : Quelles sont les perspectives directes de l'intervention au niveau de l'impact ?

Le CONFIDES est un projet ambitieux et novateur dans un environnement 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 des déchets avec des impacts incontestables. Les paragraphes suivants décrivent certains de ces impacts.

Le zonage et le développement des circuits de pré-collecte ont permis de mieux structurer l'activité des GIE et d'augmenter leur performance en éliminant des chevauchements de couverture de la pré-collecte.

L'accompagnement du CONFIDES a permis de renforcer la légitimité institutionnelle des GIE. En effet, certains de ces opérateurs continuaient de fonctionner avec des statuts d'associations. L'appui institutionnel du projet, en retour, a facilité l'établissement de contrat 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.

Pendant l'intervention du CONFIDES, la couverture de la pré-collecte a augmenté de 0 – 10 % dans les quartiers périphériques à une moyenne de 38,4 %. La situation est similaire dans les quartiers où les GIE avaient reçu un appui par le PAEX ; en 2016 le taux d'abonnement par les ménages était de presque 50 %. Le CONFIDES et les projets prédécesseurs ont donc fait un grand pas dans l'évolution du système de pré collecte de Sikasso vers la cible définie dans la politique nationale d'assainissement d'un taux de couverture de 50 %.

Dans des termes plus généraux, le CONFIDES et ses deux projets prédécesseurs ont eu un impact incontestable sur la salubrité et la propreté de la ville de Sikasso, ce qui a valu le titre de « la ville la plus propre du Mali » à Sikasso. Cette situation se reflète aussi dans la santé des habitants.

Le CONFIDES a eu un impact social très positif sur plusieurs niveaux :

- la sensibilisation a contribué à initier un changement d'attitudes et de comportements. La majorité des interlocuteurs de l'équipe de mission confirme que les citoyens attachent beaucoup plus d'importance à la salubrité de leur ville qu'avant (ici, il est difficile de faire la différence entre le CONFIDES et ses prédécesseurs) et qu'ils acceptent aussi plus facilement leur propre responsabilité pour maintenir la ville propre (payer les redevances, ne pas jeter les ordures dans la nature).

La durabilité de cet impact positif dépend fortement de la continuation des services de pré-collecte et de collecte avec une qualité satisfaisante. Des sensibilisations de renforcement seraient souhaitables, mais sont peu probables dans le contexte actuel. Il semble plutôt probable à l'équipe de mission que les bonnes habitudes acquises par la population sont durables, car le pronostic pour la durabilité des systèmes de pré-collecte et de collecte secondaire est plutôt positif.

- la création d'emploi et de revenu : Les GIE, mais aussi les acteurs dans la valorisation des déchets ont trouvé un revenu assez stable, qui a encore un potentiel pour se développer ultérieurement. C'est un acquis du CONFIDES qui durera probablement très longtemps. Actuellement, 172 femmes chiffonniers ont des revenus réguliers grâce à la vente du matériel recyclable ; s'y ajoutent 18 terreautiers organisés dans l'association des terreautiers et le personnel employé (1 -3 charretiers par GIE, à peu près de 50 % des GIE paient aussi des gérants) dans les 12 GIE appuyés par le CONFIDES.

- l'attitude positive envers les personnes qui travaillent dans le secteur des déchets : Plusieurs interlocuteurs du secteur de recyclage/ terreautage ont confirmé que leur travail est tout à fait accepté et respecté par la population. L'amélioration de la salubrité, l'aspect propre de la ville et la régularité augmentée des services sont les raisons de cette estime. Il est plutôt probable que cette situation reste ainsi.

Sous-critère 2 : L'intervention a-t-elle ou aura-t-elle des effets positifs ou négatifs inattendus pour les bénéficiaires ciblés ou des individus ou des groupes non ciblés ?

En ce qui concerne les effets inattendus du CONFIDES, nous aimerions répéter les constats de l'évaluation à mi-parcours :

Aucun effet négatif majeur n'est connu. Il faut cependant mentionner que la pratique du CONFIDES de rémunérer (« indemniser ») les bénéficiaires pour leur participation aux activités qui les concernent contribue à la mauvaise attitude d'attendre toujours des bénéfices financiers personnels des projets de coopération. C'est certainement un effet négatif qui était prévisible, mais non pris en compte.

Les compléments aux salaires des employés des institutions bénéficiaires peuvent aussi être comptés comme mauvaise pratique. Ici, l'effet négatif n'affecte pas tellement les résultats du projet, mais plutôt la durabilité des acquis. Les employés se seront habitués à des meilleurs revenus et

seront donc plus motivés à chercher des emplois mieux rémunérés ailleurs, que de rester dans leurs institutions d'origine. S'y ajoute la création d'attentes pécuniaires pour tout emploi dans la coopération, ce qui peut produire un brain drain (exode de cerveaux) pour le marché purement national, et dans un coût de ressources humaines plus élevé dans les projets de coopération. Selon la compréhension de l'équipe de mission, ces compléments ont été déjà budgétisés lors de la planification et ne sont donc pas liés à la gestion par l'équipe CONFIDES, ce qui n'affecte évidemment pas l'effet négatif.

En dehors des observations individuelles de l'équipe de mission, le problème des « incitations perverses » occupe le secteur du développement depuis plus de 20 ans ; il y a une multitude d'œuvres scientifiques qui décrivent les mécanismes fatals qui font en fait augmenter la dépendance et décroître l'efficacité de l'aide internationale.²¹

Les effets positifs du projet étaient déjà prévisibles et prévus lors de la conception du DTF. La CTB était déjà active dans la zone depuis 2002 et connaît assez bien le contexte : les effets positifs à atteindre faisaient partie intégrante de la planification.

Il y a cependant un effet positif additionnel, qui n'a pas été pris en compte dans la formulation du CONFIDES. Il s'agit de l'utilisation du terreau. Les sensibilisations et la coopération avec les terreauteurs ont contribué beaucoup à transformer une mauvaise pratique (l'épandage des déchets bruts dans les champs) dans une bonne pratique. Actuellement, les terreauteurs fournissent du terreau pré-trié, qui est après trié une deuxième fois, plus composté, par les agriculteurs.

Les quantités de terreau ainsi utilisées sont importantes, et cette bonne pratique contribue à contrebalancer l'effet de l'utilisation d'engrais chimique.

Actuellement, l'utilisation d'engrais à Sikasso est comme suit :

122 000 t/an d'engrais chimique

600 t/an de compost industriel

3 000 t/an de terreau (50 % associations, 50 % terreauteurage individuel).

3.1.5 Durabilité

Sous-critère 1 : Durabilité financière

Les acteurs du CONFIDES n'ont pas encore élaboré une stratégie de désengagement claire sur le plan financier. Il existe un plan d'affectation des équipements qui a été présenté et validé lors du dernier SMCL. Lors des entretiens, les acteurs ont mis en avant le portage politique du projet. Si ce type d'engagement politique est un premier pas important pour assurer la durabilité de l'accompagnement, sa traduction opérationnelle nécessiterait une feuille de route claire avec un processus, des estimations et des sources de financement potentiels des coûts récurrents.

La viabilité financière du CONFIDES passe par la viabilité des différentes étapes de la filière de gestion des déchets solides. Le tableau ci-dessous identifie les besoins en fonction de chaque étape, la source de financement actuelle, les risques possibles et la situation actuelle en termes de contraintes et d'opportunités.

Tableau 5: Résumé du financement de la chaîne de gestion des déchets

21

Voir aussi : <http://www.unpccdc.org/media/20669/incentive-systems-cp8%5B1%5D.pdf>
<https://www.oecd.org/derec/sweden/37356956.pdf>

le livre « Dead Aid » (L'aide fatale, en français) de Dambiza Moyo (pas disponible sur Internet)

Etape	Objets de financement	Financement actuel	Risques	Situation actuelle
Pré-collecte	Service GIE	Abonnement des ménages –	Relâchement dans la sensibilisation Détérioration de la qualité des services des GIE	Les GIE ont un taux de recouvrement inférieur à 95% (taux de référence)
Collecte	60% pour entretien et réparation des équipements Carburant Manutention	Couvert par le budget de la mairie	Changement éventuel de priorisation dans le budget communal Insuffisance de volonté politique	Faible mobilisation des ressources locales (en l'occurrence la taxe de voirie)
Valorisation	Recyclage des fractions valorisables (papier et plastique)	Unités de transformation	Faible compétitivité des produits	Un marché croissant
	Production de terreau	Des producteurs agricoles	Faible compétitivité du terreau produit dans les centres de valorisation de quartier	Une demande non satisfaite
Mise en décharge	Coût d'enfouissement Amortissement des équipements du CET Prise en charge du personnel	DRACPN à travers les fonds de la contrepartie de l'Etat dans le cadre de la Convention Spécifique (50 millions par an)	Arrêt de cette subvention à la fin 2018 Non entretien / renouvellement des équipements Non renouvellement des contrats du personnel du CET	Il n'existe pas un mécanisme clair de financement après 2018 Aucune feuille de route pour le transfert du CET à la mairie de la commune urbaine de Sikasso

Les facteurs qui influencent le financement de la pré-collecte sont l'existence d'une demande solvable, la capacité et la volonté de payer les redevances, et la capacité des GIE à fournir durablement une offre de qualité. Le taux actuel de couverture de moins de 40% prouve l'existence d'une demande potentielle. La mobilisation de cette demande requiert la poursuite des efforts de sensibilisation par les chefs de quartiers, les comités de quartier, les services techniques et les médias. La poursuite du système de contrôle et d'amélioration de la performance des GIE permettra également de renforcer la viabilité financière de cette étape. Le CONFIDES vient de mettre en œuvre un processus de certification qui devrait être poursuivie pour éviter un relâchement dans la qualité de l'offre des GIE. Comme on le voit dans le tableau ci-dessus, les taux de recouvrement des redevances en dessous de la valeur référence de 95% sont une indication d'une certaine fragilité de cette activité.

La collecte reste largement dépendante de la volonté politique et des moyens de la mairie. Le CONFIDES a renforcé la capacité technique de la mairie et la création de la division municipale de gestion des déchets est un facteur qui pourrait continuer à assurer que la GIDD reste une priorité dans l'agenda de la mairie. L'élaboration du PSA et la mise à jour du PDSEC sont des opportunités pour assurer la priorisation et l'affectation des ressources pour la viabilité de la collecte. Les entretiens ne permettent pas d'affirmer que le financement de la collecte est assuré. Même en l'absence de données statistiques précises, l'équipe d'évaluation estime que la commune dispose de suffisamment de ressources mobilisables pour couvrir ces dépenses.

Par ailleurs, les dispositions de la loi n° 2011 - 036 du 15 juillet 2011 relative aux ressources fiscales des communes, cercles et régions au Mali identifie un chapelet de ressources que la commune urbaine peut mobiliser pour prendre en charge les dépenses qui lui reviendront à la fin du projet et dans le cas du transfert du CET. Au nombre de ces taxes, on pourrait citer en l'occurrence la taxe de voirie et la taxe de développement régional et local (TDRL). Classée par la loi dans la catégorie des autres impôts et taxes, la taxe de voirie est une taxe communale. C'est

donc un service imposé à tous les usagers de la collectivité territoriale. Le taux maximum de cette taxe est 2.000 FCFA par an et par famille à l'intérieur d'une concession pour les localités autre que Bamako. La TDRL est une contribution individuelle de tous les citoyens, payable par toute personne résidant au Mali et dont l'âge est compris entre 14 et 60 ans au 1^{er} janvier de l'année concernée²². Selon la même loi, les impôts et les taxes recouvrés sur le territoire des communes, cercles et des régions sont transférés aux budgets de ces collectivités territoriales suivant les clés de répartition ci- après : commune : 80% du montant de la taxe de développement régional et local ; cercle : 15% de la taxe de développement régional et local ; région : 5% de la taxe.

La viabilité financière du segment valorisation est assurée du fait qu'il existe un marché domestique pour le recyclage des fractions valorisables (papier et plastique) et une demande pour le terreau. Le CONFIDES a appuyé le développement de relations d'affaires entre les unités de valorisation et les chiffonniers. L'offre des chiffonniers est compétitive. La demande pour le terreau propre est de plus en plus forte et structurée. Les clients arrivent à faire une comparaison entre cette offre et celle, classique, du terreau brut. Les gains en temps de retraitement sont perceptibles.

Le fonctionnement du CET est actuellement assuré par la DRACPN à travers le budget de l'Etat. Cependant, les engagements actuels de l'Etat semblent fortement liés aux dispositions de la Convention Spéciale et arrivent à terme en 2018. La DRACPN n'a aucune assurance sur la continuité de cet accompagnement de l'Etat. En outre, dans le cas d'un transfert du CET à la mairie, ces dépenses vont s'ajouter à la pression financière de l'étape de collecte déjà sur le budget communal. Si pour la mairie, le problème est plus une question de volonté politique, pour la DRACPN il s'agit surtout d'une question de capacité financière. En tant que structure de l'Etat, elle n'a pas autant de possibilités de mobilisation de ressources que la mairie.

Sous-critère 2 : Les exigences d'appropriation locale sont-elles satisfaites et continueront-elles de l'être après la fin de l'intervention ?

Grosso modo, on peut dire qu'il y a une bonne appropriation du travail et des acquis du CONFIDES. Lors de la mission, tous les interlocuteurs se sont montrés assez contents de l'intervention du projet et des résultats atteints. Il y a cependant de grandes différences d'appropriation et aussi d'implication des différents groupes cibles. Le tableau 6 tente de visualiser la situation et de donner un aperçu global. Le code couleur montre le degré d'importance de l'acteur pour le projet, de son implication et de son appropriation. Les problèmes d'appropriation sont marqués en rouge.

Tableau 6: Evaluation des rôles, de l'implication et de l'appropriation des différents acteurs locaux

Partenaires et bénéficiaires sikassois	Rôle dans le projet	Implication	Appropriation
Mairie	Partenaire central Responsable de la collecte secondaire	Personnel intégré dans l'équipe de projet Participation régulière de l'équipe technique à la prise de décisions et à la planification Bénéficiaires de multiples formations et d'équipement Consultations fréquentes avec les décideurs	Très bonne appropriation par l'équipe technique Grande amélioration du soutien financier vers la fin du projet Obstruction politique Manque d'appui financier (premiers deux ans)
DRACPN	Partenaire central Responsable du CET et initialement de la collecte secondaire	Participation au CTOS et au SMCL	Très bonne appropriation par l'équipe technique Soutien financier régulier et fiable depuis 2008 (financement du CET)
Chefs de	Partenaire important	Appui pour la sensibilisation et la	Bonne appropriation

²²Les militaires, les élèves et étudiants, les invalides du travail, les indigents, les grands malades, les mères ayant eu quatre enfants ou plus, les personnes âgées de plus de 60 ans sont exemptés de la TDRL.

Partenaires et bénéficiaires sikassois	Rôle dans le projet	Implication	Appropriation
quartier	Lien entre la Mairie et les citoyens	communication Participation au Comité technique d'orientation et de suivi (CTOS)	Appropriation liée à la rémunération ?
Gouvernorat	Partenaire externe	Consultations fréquentes avec les décideurs	Bonne appropriation
Conseil régional	Partenaire externe	Participation au CTOS et au SMCL	Pas assez d'informations disponibles
GIE	Bénéficiaire central Responsable de la pré-collecte	Impliqués dans la planification de circuits, mais pas dans le zonage et dans le choix d'équipement ²³ Bénéficiaires de multiples formations, de financement de démarrage et d'équipement Participation au CTOS moyennant la COTAPE (organisation cadre des GIE)	Manque d'appropriation : Critique de l'équipement fourni (traction asine contre motorisation) Manque de conformité avec le zonage Négligence ou refus de transmettre des informations Critique d'un manque d'implication dans la prise de décisions
Chiffonniers	Bénéficiaire important Responsable du recyclage plastique/papier	Soutien au projet moyennant la valorisation du papier et plastique Bénéficiaires de formations, d'appui organisationnel et d'équipement Peu d'implication dans les décisions	Bonne appropriation due à une augmentation des revenus Manque d'intérêt de jeunes pour ce travail
Terreautiers	Bénéficiaire important Responsable de la valorisation du biodégradable	Soutien au projet (bonnes pratiques) Bénéficiaires de formations, d'appui organisationnel et d'équipement Participation à la conception des tables de tri Peu d'implication dans les décisions	Très bonne appropriation dû à une amélioration des conditions de travail et des revenus Application et conviction des bonnes pratiques
Entreprises de recyclage	Bénéficiaire indirect	Soutien au projet (paiement des chiffonniers) Aucune implication dans les décisions	Bonne appropriation, beaucoup d'appréciation Manque de considération pour les difficultés financières des chiffonniers
Citoyens	Bénéficiaire (ville propre)	Soutien au projet (redevances) Groupe cible central de la sensibilisation Aucune implication dans les décisions	Non recherché
Agriculteurs	Bénéficiaire (terreau de qualité)	Soutien au projet par le paiement du terreau propre Aucune implication dans les décisions	Non recherché

Le tableau montre que les trois critères principaux – l'importance du rôle du partenaire dans le projet, le degré d'appropriation et le degré d'implication du partenaire dans le processus de décision ne sont pas toujours liés.

Les partenaires les plus importants sont la Mairie et la DRACPN. Sur le niveau technique, l'implication et l'appropriation étaient très bonnes pour les deux institutions. L'intégration du personnel de la Mairie et de la DRACPN dans l'équipe CONFIDES a non seulement assuré que ces experts étaient systématiquement impliqués dans la prise de décisions tant quotidiennes que majeures du CONFIDES, mais elle a aussi formé un lien professionnel plus étroit entre les deux institutions.

²³Zonage : Détermination des zones de collecte et assignation aux GIE

Il faut cependant remarquer que l'appui institutionnel par la Mairie était déficient à plusieurs instances. Les plus importantes sont :

- Déviation de camions d'ordures brutes vers les champs
- Manque continu de carburant pour la collecte secondaire
- Manque de communication avec l'équipe CONFIDES et inaccessibilité des décideurs
- Manque de considération des décideurs pour les avis et les efforts de l'équipe technique
- Manque de respect pour les approches et principes prônés par le CONFIDES (donc, partiellement par le personnel de la même Mairie)

Cette situation s'est nettement améliorée depuis novembre 2016.

En ce qui concerne la DRACPN, il faut souligner qu'il s'agit d'une antenne régionale d'un service national. Même si l'antenne régionale montre une bonne appropriation du CONFIDES, les démarches récentes (deuxième plan stratégique d'assainissement élaboré sans tenir compte de celui du CONFIDES, arrêt du financement du CET, manque complet de communication sur les deux) de l'institution tutelle, la DNACPN, suscitent des doutes s'il y a vraiment un plein appui politique.

Le plus grand problème d'appropriation se voit au sein des GIE. Certes, ils continuent à travailler et augmentent leur performance, mais à peu près la moitié d'entre eux se soucient peu des bonnes pratiques et refusent de coopérer avec le CONFIDES et avec la Mairie comme convenu. Les GIE ont été souvent consultés mais sont unanimes dans leur réjection du système préconisé pour la pré-collecte, à savoir : la traction asine. Ils pensent que leur avis en faveur d'une pré-collecte motorisée n'a pas été suffisamment pris en compte, et que l'avantage économique de la traction asine n'a pas été établi de manière convaincante.

L'appropriation par les bénéficiaires se voit aussi dans les mesures prises pour pérenniser les acquis du CONFIDES.

Sous-critère 3 : Dans quelle mesure les politiques appuient-elles durablement l'intervention ?

L'appui politique peut être analysé à différents niveaux : le gouvernement local (la Mairie), les pouvoirs déconcentrés du gouvernement (DRACPN et Gouvernorat) et le gouvernement national.

Au niveau local, la situation s'est améliorée considérablement après les dernières élections locales, où M. Kalfa Sanogo a remporté le vote au nom d'une alliance de 5 partis et a remplacé M. Tangara. C'est la première fois en 20 ans que Sikasso voit une nouvelle personnalité au pouvoir. L'impression générale est que les abus de pouvoir et la corruption ont baissé, bien qu'un certain clientélisme et copinage puissent toujours être observés.

La volonté politique des partenaires principaux, la Mairie et la DRACPN, de continuer la gestion intégrée des déchets est incontestable. Le gouvernorat soutient pleinement l'approche. L'application de la Mairie pour participer au programme MSW de la CCAP (voir sous-chapitre 3.2., Question 1) est un indicateur de sa bonne volonté de persévérer l'approche de gestion intégrée des déchets.

La Mairie a régularisé l'approvisionnement en carburant pour les camions de collecte secondaire et a conclu un contrat avec un garage pour l'entretien et des réparations éventuelles des camions. Le personnel technique qui travaille au CONFIDES a été intégré dans le service technique de la Mairie, où des bureaux sont disponibles, équipés et utilisés (temps partagé entre Mairie et CONFIDES). Même si les dotations sont très probablement moins importantes, un fonctionnement minimum sera assuré.

Un pilier important pour la durabilité du premier maillon de la gestion intégrée, l'abandon des dépôts sauvages, est la sensibilisation, mais aussi la répression et les sanctions. Il est peu probable que la Mairie, la DRACPN ou d'autres acteurs locaux aient les capacités de continuer

systématiquement la sensibilisation, mais il existe des dispositifs de contrôle et de sanction. Le contrôle se réalise surtout par le service technique de la Mairie et le personnel technique formé par le CONFIDES.

Concernant la capacité de sanctionner les infractions aux règles de salubrité, tant la Mairie que la DRACPN disposent de plusieurs instruments pour la répression des déversements sauvages. Tout récemment (24 mai 2017) la Mairie a pris et publié une décision donnant l'autorisation aux chefs de quartier de pénaliser eux aussi les dépôts sauvages.

Il existe actuellement les dispositifs suivants :

- Pénalité de 5 000 FCFA pour déversement sauvage (chefs de quartier)
- Pénalité de 12 500 FCFA pour déversement dans les dépôts sauvages nettoyés par le CONFIDES (SACPN/ Mairie) ; ceci est applicable surtout aux GIE
- Confiscation des équipages de GIE attrapés en flagrant délit (SACPN/ Mairie)
- Résiliation de contrats des GIE non performants ou en infraction (Mairie)
- Pénalité de 1 500 FCFA (cela peut aller jusqu'à 300 000 FCFA en cas de récurrence ou refus de paiement), persécution juridique (SACPN)
- Pénalités à accorder par le Service d'Hygiène du Ministère de la Santé

Comme on peut voir, l'éventail des mesures possibles pour assurer la continuité des bonnes pratiques acquises sous le CONFIDES est impressionnant. Il faut cependant reconnaître que la multitude d'institutions mandatées pour contrôler et sanctionner dans le secteur d'assainissement pose aussi le risque d'inaction (jeter la balle dans le camp des autres) ou de chevauchement et conflit de compétences.

Il a été observé récemment que l'application de sanctions contre des GIE qui déversaient des ordures dans un dépôt sauvage (pénalités, confiscation de l'équipage) étaient contrariés à plusieurs incidences par les décideurs de la Mairie, ce qui sous mine la crédibilité de la Mairie et incite au non-respect des consignes. Dans ce cas de figure, le conflit était entre la Mairie et la SACPN, et la raison sous-jacente est à chercher dans l'appartenance du GIE au parti ayant remporté les dernières élections communales.

Case 1: Exemple de conflit de compétences

Même si les acteurs locaux se dotent des outils nécessaires pour maintenir le niveau de salubrité acquis lors des trois projets successifs de la CTB, il semble que la volonté politique pour les appliquer n'est pas encore toujours ferme.

La volonté politique relative à l'augmentation des revenus de la Mairie est comparable à celle liée aux sanctions. Les instruments existent, mais la volonté de les appliquer reste limitée. La situation est la même comme au temps de l'évaluation à mi-parcours. Souvent des considérations politiques empêchent la Mairie de prélever les redevances dues pour les postes aux marchés, la TEOM etc. Le manque d'une volonté politique ferme et cohérente affecte donc la capacité de la Mairie de s'autofinancer avec les moyens mis à sa disposition²⁴.

En ce qui concerne la politique nationale, les conditions cadres n'ont pas changé depuis l'élaboration du rapport à mi-parcours. La décentralisation n'a pas avancé ; la Mairie a entre-temps acquis des meilleures capacités techniques, mais le transfert de compétences de l'État central et ses structures décentralisées (DRACPN) vers les collectivités locales est toujours en suspension.

Bien que le CET de Sikasso soit une infrastructure phare pour le pays, et que Mme la Ministre de l'Environnement et de l'Assainissement l'ait déjà visité deux fois, aucune mesure n'a été prise au niveau national de continuer le financement de son exploitation après la fin de la Convention Spécifique avec la Belgique. Le sujet a été discuté ; la recherche d'un bailleur de fonds a été mentionnée, mais à la connaissance de l'équipe de mission, aucune initiative concrète n'est prise,

²⁴Citation du rapport à mi-parcours

ni au niveau national que régional. Il y a peu de cohérence entre les objectifs politiques et la budgétisation pour leur réalisation.

L'initiative de l'État central d'élaborer un plan stratégique d'assainissement pour Sikasso malgré la préparation déjà avancée du même document par le CONFIDES est un autre exemple de ce manque de cohérence. A cela il faut ajouter le contenu extrêmement peu adapté aux conditions locales et le manque de communication des services gouvernementaux (DRACPN et Direction Nationale d'Assainissement) avec la Mairie et avec le CONFIDES sur le sujet. Il semble avoir peu de coordination entre les services centraux et régionaux, et peu de connaissance des activités et projets en cours.

L'élaboration d'un deuxième plan stratégique d'assainissement pour Sikasso par un bureau d'études contracté par l'État central, qui ne prend pas en compte le travail déjà fait par le CONFIDES au cours de l'année précédente, et qui recommande des mesures très peu adaptées au contexte local, est un autre exemple du manque d'appui par l'État national. De plus, la communication concernant ce plan était très unilatérale ; bien que le CONFIDES ait remis toute la documentation liée à la préparation du plan au bureau d'études, aucun retour ne s'est fait, et l'équipe CONFIDES n'a appris que durant l'atelier de restitution que le deuxième plan avait déjà été approuvé en novembre 2016.

Sous-critère 4 : La gouvernance appuie-t-elle la durabilité des bénéficiaires et des résultats ?

Cette partie se réfère au macroclimat pour la gouvernance au Mali. Des indicateurs agrégés élaborés par des organisations internationales permettent d'évaluer le contexte malien sur la stabilité politique, la transparence, la démocratie ou la corruption. Ces conditions ont évidemment une influence sur la gouvernance communale, même si la dynamique locale peut être très différente des tendances au niveau national. Le tableau 7 donne un résumé des indicateurs principaux.

Tableau 7 : Résumé des indices de gouvernance

Indice	Classement du Mali	Commentaires
Indice de stabilité politique ²⁵	Note - 1,66 (entre -2,75 et + 2,75) Percentile 7,62	L'indice mesure la perception de la probabilité que le gouvernement actuel sera déstabilisé ou changé par des moyens anticonstitutionnels et/ou violents. - 2,75 indique l'instabilité totale ; + 2,75 la stabilité. L'indice du Mali s'est détérioré considérablement de 2004 à 2014 (de 0,48 à -1,74). Dans la dernière année, on voit une légère amélioration ; la valeur actuelle est de -1,66. Les percentiles indiquent le rang du pays dans le monde, avec 0 pour le pays le moins stable et 100 pour le pays le plus stable. Le Mali est tombé du percentile 63 au percentile 6,8 mais est remonté dernièrement à 7,62.
Indice global de la démocratie ²⁶	Régime hybride (entre démocratique et autoritaire) Rang 86 entre 167 pays comparés Note 5,7 sur 10	La "note" accordée pour le degré de démocratisation d'un pays est composée de 5 facteurs : pluralisme et processus électoral, fonctionnement du gouvernement, participation politique, culture politique et libertés civiques. Le Mali est assez avancé dans son processus électoral et le pluralisme, aussi dans les libertés civiques, mais le fonctionnement du gouvernement est une faiblesse.
Indice global de la corruption ²⁷	Rang 116 entre 176 pays comparés 32 points sur 100	L'index de corruption mesure la perception de la corruption dans le secteur public par les différents acteurs du pays. 100 est équivalent à zéro corruption, 0 est équivalent à une corruption ubiquitaire et extrême. La corruption au Mali a légèrement augmentée depuis 2016.

²⁵Source: Banque Mondiale, www.govindicators.org

²⁶Index mondial de la démocratie 2016, The Economist Intelligence Unit

²⁷Index global de la perception de corruption, 2016, www.transparency.org

Indice	Classement du Mali	Commentaires
Indice global de la protection environnementale ²⁸	Rang 174 sur 180 pays	L'indice est composé de 20 indicateurs dans la catégorie de la santé (pollution de l'air, de l'eau et assainissement avec un impact sur la santé) et celle de l'état de l'environnement). La situation du Mali est censée critique dans les domaines de l'eau et assainissement et effets environnementaux sur la santé.
	41,48 points sur 100 (100 = très bonne protection environnementale)	
Indice du développement humain ²⁹	Catégorie des pays les moins développés	L'indice mesure le développement en termes de croissance économique et capacités des peuples. Il est composé de facteurs comme l'espérance de vie moyenne, le niveau éducatif et le revenu per capita. La position du Mali est toujours basse, mais s'améliore continuellement depuis 1990.
	Rang 175 sur 187	
	0,442 points sur 1	
Indice de paix ³⁰	Rang 137 sur 163 pays	L'index mesure des conflits domestiques et internationaux, la sécurité sociale et le degré de militarisation. 1 est l'état le plus paisible, 5 le plus militarisé. Le Mali est un pays moyennement militarisé, qui souffre cependant de conflits internes, d'un manque de sécurité et de problèmes sociétaux.
	2,47 points entre 1 et 5	

La situation a peu changé depuis l'année passée. Les indicateurs nationaux sont toujours assez bien en ligne avec la situation locale. La faiblesse du gouvernement affecte la gouvernance locale. Le niveau de corruption est plutôt élevé ; ces deux facteurs expliquent le manque de réaction des citoyens envers les abus de pouvoir ainsi que la persistance de mauvaises pratiques.

Le positionnement catastrophique dans le rang des pays où l'environnement est le moins protégé, reflète surtout l'impact d'un manque d'assainissement sur la santé de la population. Et l'indice de développement humain très bas démontre la précarité dans laquelle se trouve la plupart des acteurs – considérée souvent comme facteur paralysant puisque tous les efforts se concentrent sur la survie immédiate.

Sous-critère 5 : Dans quelle mesure les conditions devant permettre au renforcement des capacités de contribuer à des résultats du développement durable sont-elles remplies ?

Plusieurs groupes cibles ont bénéficié d'un renforcement de capacités :

- la Mairie, surtout le personnel intégré à l'équipe CONFIDES
- la DRACPN, surtout le personnel intégré à l'équipe CONFIDES
- les GIE
- le secteur informel privé : les chiffonniers, les terreauteurs et dans une moindre mesure les opérateurs de recyclage.

Le pronostic pour la durabilité de ce renforcement est varié. Il y a peu de doutes que les terrautiers et les chiffonniers feront bon usage des capacités et connaissances acquises pendant le CONFIDES. Pour ces deux groupes cibles, il s'agit surtout de connaissances techniques, bonnes pratiques adaptées au contexte local et des capacités organisationnelles de base.

La situation est différente pour les GIE, la Mairie et la DRACPN.

Comme indiqué à plusieurs reprises dans le rapport, une partie des GIE se montre peu réceptive au renforcement de capacités offert par le CONFIDES. Les bonnes pratiques de gestion entrepreneuriale leur semblent plutôt encombrantes, et il est très probable qu'ils les abandonnent dès que le suivi relâche. D'autres GIE sont encore très récents, et la durée de l'accompagnement par le CONFIDES n'était pas suffisante pour vraiment assimiler toutes les bonnes pratiques et les compétences transmises.

²⁸Index de l'Université de Yale, 2016, <http://epi.yale.edu/downloads>

²⁹Source: Index du PNUD de 2016, <http://hdr.undp.org/en/data>

³⁰Source: Index 2015 <http://www.visionofhumanity.org/#page/indexes/global-peace-index>

Approximativement la moitié des GIE semblent convaincue et capable d'appliquer les connaissances acquises lors de la coopération avec le CONFIDES. L'outil de certification des GIE s'est montré révélateur dans ce contexte ; il montre très bien où sont les faiblesses des GIE moins performants – il s'agit toujours d'aspects organisationnels et de gestion financière. L'observation de l'ATI sur ce point : « Ce sont toujours les anciens GIE qui ont le plus de difficultés ! ».

L'équipe de mission pense que c'est véridique ; il existe des GIE qui fonctionnaient déjà avant le CONFIDES et qui avaient beaucoup de temps pour acquérir des mauvaises habitudes et peu de volonté de les changer. Un autre facteur est la personne du promoteur ou gérant ; chez les GIE peu performants le promoteur est souvent une personne éloignée du secteur des déchets, parfois même pas résident permanent de Sikasso, et avec une motivation politique plutôt qu'économique (gagner sa vie avec la pré-collecte). Ces facteurs affectent très négativement la durabilité du renforcement de capacités reçu par les GIE.

Pour la DRACPN, le problème de durabilité des capacités acquises est surtout lié au CET. Le collaborateur principal de la DRACPN intégré à l'équipe CONFIDES est le seul fonctionnaire entre les personnes ayant bénéficié de l'appui du projet. Il est actuellement nommé chef du SACPN et sera responsable pour le suivi et le contrôle de l'assainissement à Sikasso. Pour ce volet, la durabilité des acquis semble assurée, surtout parce qu'il collabore étroitement avec le chef de service responsable pour la gestion des déchets à la Mairie, qui est aussi un technicien formé par le CONFIDES.

Toutes les autres personnes qui travaillent sont des employés contractuels qui perdront probablement leur emploi après la fin du financement par l'État. Ceci concerne environ 15 agents, entre autres les chauffeurs de compacteur et de bulldozer et la dame chargée des registres. La DRACPN n'a actuellement pas de chef de site pour le CET. L'ancien responsable du CET n'avait pas de formation technique, c'était un chauffeur. Les deux ingénieurs qui devront gérer le site du compostage et le CET ne sont pas encore arrivés et ne bénéficieront pas de formations ou d'autre appui du CONFIDES.

En ce qui concerne la Mairie, les agents intégrés dans le CONFIDES continueront à y travailler et disposent de bureaux adéquats fournis par le CONFIDES. Similaire aux cas des employés du CONFIDES, la plupart d'entre eux ne sont pas des fonctionnaires mais des employés contractuels, souvent sous un statut en deçà de leurs qualifications, mais le seul qui permettait à la Mairie de les embaucher. Il n'est pas clair dans quelle mesure la Mairie pourra assurer leur maintien et bénéficier de leur expertise pour créer au fur et à mesure des capacités institutionnelles indépendantes de personnes individuelles. En tout cas, aucune approche systématique ne semble exister pour assurer un transfert de connaissances interne dans l'institution.

Les enjeux clés pour la permanence des agents techniques dans la Mairie sont :

- la motivation, l'appréciation et l'encouragement par les décideurs
- la mise à disposition des moyens pour exercer leur travail convenablement (matériel consommable, carburant)
- l'implication dans les mécanismes de prise de décisions
- le statut d'emploi.

Si les conditions de travail ne sont pas favorables, il est assez probable que quelques-uns d'entre ces experts formés par le CONFIDES chercheront d'autres postes dans des projets ou chez des ONG où ils seront mieux appréciés et mieux rémunérés. Il faut souligner ici que la pratique récurrente des projets de payer des salaires supplémentaires aux agents des institutions bénéficiaires crée des attentes financières pas toujours réalistes et renforce la tendance à chercher des postes mieux rémunérés.

Sous-critère 6 : Durabilité socio-culturelle

La durabilité socio-culturelle semble acquise. En ce qui concerne la prise de responsabilité des ménages dans la pré-collecte, c'est-à-dire, le paiement de redevances et la conformité aux consignes de pré-collecte, les interlocuteurs rencontrés lors de la mission d'évaluation confirment qu'un changement de comportements a eu lieu. Le nombre de dépôts sauvages publics s'est réduit, les cours d'eau sont moins pollués avec des déchets, et la ville a généralement un aspect propre, qui est assez apprécié par ses habitants pour qu'ils fassent un effort pour conserver cet acquis.

Il semble qu'il y a aussi une prise de conscience au sein des agriculteurs, qui se rendent compte que le travail de tri fait par les terreautiers leur facilite l'application du terreau dans les champs en réduisant les efforts de tri à faire in situ. Bien que (surtout) les habitants des quartiers périphériques continuent encore à accumuler leurs déchets dans leurs concessions afin de les emmener dans les champs, les attitudes et les comportements concernant la fertilisation des champs avec le terreau semblent avoir changés positivement.

Un autre aspect important est que l'acceptation générale pour les métiers dans le secteur s'est améliorée. Ceci est aussi lié à la qualité des services prestés et à l'image générale de la « ville plus propre du Mali ».

Si les acteurs locaux réussissent à maintenir le bon fonctionnement de la chaîne de gestion des déchets, il est très probable que les changements de comportement observés seront durables.

3.1.6 Risques

Sous-critère 1 : Les risques identifiés ont-ils été rencontrés et correctement gérés par le projet ?

Le projet a identifié de façon détaillée les risques précisant les niveaux de probabilité et d'impact potentiel, les actions de traitement ainsi que les responsabilités. En outre, il a mis en place un mécanisme de suivi régulier de ces risques. Les rapports annuels rendent compte de l'évolution desdits risques et des actions éventuellement mises en œuvre. Sur la base des données du rapport 2016 du projet ainsi que des observations et données collectées par la mission, le tableau suivant rappelle les risques et apprécie le niveau de gestion des risques.

Tableau 8 : Evaluation de la gestion des risques

Risque	Niveau d'importance	Traitement	Statut actuel	Appréciation des évaluateurs
Retard dans la mise en œuvre de la Convention de Subside avec la DRACPN à cause des difficultés de planification, de rapportage opérationnel et financier	Faible	Pas applicable (Activité principale n'a pas plus été réalisée)	Terminé	Non applicable
Retard dans la mise en œuvre de la Convention de Subside de la DRACPN à cause des difficultés de gestion de la trésorerie, pour l'exécution des dépenses et le suivi budgétaire	Moyen	Cf. ci-dessus	Terminé	Non applicable
Faible adhésion des ménages au processus de la pré collecte des déchets solides	Moyen	Campagne de sensibilisation	En cours	Les données sur les abonnements et les échanges avec les acteurs confirment que ce risque a été correctement géré
Difficultés des GIE à gérer leurs entreprises et à rendre des services	Moyen	Activités diverses de	En cours	La non-sanction des GIE peu performants et la

Risque	Niveau d'importance	Traitement	Statut actuel	Appréciation des évaluateurs
efficaces dans la pré collecte des déchets solides		renforcement des capacités Dotation en outils		collusion avec les élus contribuent à ce risque.
Insuffisance de main d'œuvre ou renouvellement fréquent des charretiers entraînant des perturbations dans la pré-collecte des déchets solides	Faible	Promotion de l'emploi, fixation des rémunérations au niveau du SMIG	En cours	De l'avis des promoteurs / gérants des GIE ce risque reste réel
Propriété des assiettes foncières difficile à clarifier et enjeux politique pour l'utilisation du foncier	Moyen	Finalisation des documents d'IGM	Terminé	Correctement géré
Difficulté financière et organisationnelle de la mairie à assurer la collecte secondaire des déchets	Moyen	Appuyer la budgétisation, l'élaboration d'un plan de transfert et valorisation des déchets	En cours	Des avancées avec l'actuelle équipe communale mais risque reste réel suite à la suspension du processus du PSA
Insuffisance de ressources financières pour assurer le bon fonctionnement du CET (diminution de l'appui financier de l'état/budget car le budget de la gestion du CET n'est pas inscrit dans la programmation financière de 2017 Formulation	Moyen	Adopter les mesures préconisées par l'étude de tarification	En cours	Insuffisamment traité Risque encore existant
Absence d'accord sur l'augmentation de la redevance de la pré collecte	Faible	Sensibilisation et cadre de concertation	Terminé	Correctement géré
Les équipements mobilisés par le projet pour les GIE sont mal utilisés et cela perturbe le bon déroulement des activités	Faible	Gestion par la mairie et capacité de sanction et de retrait	En cours	La faible mise en place d'un système performant de sanction limite la gestion efficace de ce risque
Le CET se remplit trop vite car le chargeur n'est pas assez efficace pour le compactage des déchets	Moyen	Réparer le BOMAG	En cours	Correctement géré avec la réparation du BOMAG
Les équipements mobilisés par le projet pour la mairie sont mal utilisés et cela perturbe le bon déroulement des activités	Moyen	Un manuel opérationnel et formation du personnel usager	En cours	La formation a été bien assurée. Le suivi de la mise à disposition des matériels doit se poursuivre
Les personnels mis à la disposition par la mairie ou la DRACPN ne s'impliquent pas suffisamment ou ne sont pas assez efficaces. Il n'y pas de système d'évaluation des personnels au niveau des partenaires	Faible	Renforcement des capacités du personnel, réunions d'échanges	En cours	Correctement géré avec un plan de formation et un accompagnement de qualité
La construction des centres de valorisation de quartier est ralentie car les emplacements n'ont pas la vocation à ce type d'activité	Moyen	Acte administratif pour valider les changements de vocation	Terminé	Continuer le processus d'obtention de titre foncier.
Les piquets d'hygiène ne sont pas tous mis à la disposition du suivi des caissons	Moyen	Un plan d'action de surveillance	En cours	Le recrutement annoncé de piquets d'hygiène n'est pas garantie et ce risque reste valide

Risque	Niveau d'importance	Traitement	Statut actuel	Appréciation des évaluateurs
Mauvaise collaboration entre l'équipe de l'UCAT et le personnel de la collecte secondaire car l'UCAT n'est pas installé au niveau du bâtiment technique de la mairie	Faible	Relocalisation dans le local technique du personnel de la division municipale de gestion des déchets	Terminé	Correctement géré par le CONFIDES
Les pièces de rechange de la collecte secondaire ne sont pas protégées des intempéries et mal gérées	Faible	Local et système de gestion des pièces	Terminé	Correctement géré
Risque de mauvaise gestion des centres de valorisation de quartier	Moyen	Contrats de délégation mis en œuvre	En cours	Il semble qu'un accord existe sur les modalités de gestion qui doit être confirmé par les contrats formels.
La collecte secondaire est désorganisée par manque d'approvisionnement régulier en carburant par la mairie	Moyen	Modèle de demande validé	En cours	Ce modèle reste tributaire de la volonté politique
Les équipements de la collecte secondaire mis à la disposition de la mairie sont mal utilisés et peuvent s'endommager	Moyen	Manuel technique et contrôles inopinés	En cours	Suivi amélioré avec un contrat signé entre la mairie et un garage.

Comme le montre le tableau il y a encore des risques très importants dont la prise en charge ne nous semble pas suffisante et qui fragilisent les acquis du CONFIDES. Parmi ces risques on peut citer : la méta-contraite de financement de la collecte secondaire par la mairie et du CET par la DRACPN en attendant son transfert à la mairie, la mauvaise gestion des centres de valorisation de quartiers, la non mise en œuvre du plan de surveillance par des piquets d'hygiène à faire recruter à cet effet, l'utilisation peu efficace des équipements et matériels de la collecte et du CET et la faible performance des GIE.

Sous-critère 2 : Les risques encourus ont-ils une influence sur le niveau et la qualité des résultats obtenus et dans quelle mesure ?

La réussite des activités de pré-collecte est fortement tributaire de la performance des GIE. Dans le cadre du CONFIDES, les difficultés des GIE à gérer leurs entreprises et à rendre des services efficaces dans la pré-collecte des déchets solides sont un risque important. Or, l'insuffisance dans l'application des sanctions prévues dans le contrat de délégation de gestion n'est pas de nature à renforcer les mesures de mitigation de ce risque. Il s'en suit un non-respect du zonage et l'interruption de l'offre pour certains ménages. Cette situation pourrait à la longue décourager les ménages et provoquer des désabonnements.

La gestion des centres de valorisation des quartiers (centres de valorisation de quartier) dépendra du cadre contractuel, de l'engagement des divers acteurs, de la légitimité technique et sociale de l'opérateur de gestion choisie, la performance et la rentabilité du modèle d'affaire autour des centres de valorisation de quartier. Or, ces centres attendent encore d'être réceptionnés et mis à la disposition des opérateurs désignés. Le mode de désignation des opérateurs (hors compétition) peut lui-même soulever des interrogations sur la transparence, l'équité et l'inclusion. Le partage de ce modèle ainsi que les critères le justifiant est un passage important pour renforcer la légitimité dudit modèle. En l'absence d'un accompagnement conséquent du CONFIDES, il n'est pas dit que la gestion des centres de valorisation de quartiers sera optimale.

L'utilisation des équipements du CET ainsi que celle de la collecte se sont pas toujours efficaces. C'est le cas de l'utilisation de cinq (5) camions, de deux groupes et d'un compacteur d'une très

grande capacité. Dans le court terme, un système solaire aurait largement suffi. L'utilisation prévue du compacteur est de 2 heures par semaine seulement. Enfin, l'absence d'un dispositif de protection contre la foudre est un risque important pour le personnel et les équipements du CET.

Le financement durable des activités de la collecte secondaire et celles du CET sont fortement dépendantes de la volonté politique et du niveau de priorisation de la GIDD dans l'agenda de l'Etat et de la mairie. L'absence de réflexion et d'engagements clairs et mesurables mais aussi la faible prise en compte des acquis du CONFIDES dans le nouveau document d'actualisation de la stratégie de gestion des déchets solides de la ville de Sikasso ont une influence certaine sur le niveau et la qualité des résultats de la collecte secondaire et du CET. Par ailleurs, la question de la surveillance n'est pas encore réglée, car, malgré les discours rassurants de la mairie qui s'engage à recruter prochainement des piquets d'hygiène il n'existe pas de garanties solides que ces engagements seront suivis. Aussi, il n'existe pas aujourd'hui d'un dispositif de renouvellement des équipements et / ou de prise en charge des réparations importantes éventuelles. Il n'existe pas non plus de système de provision pour les amortissements comme élément du dispositif de financement.

Le risque lié à l'effectivité du transfert des compétences, et, par ricochet, le transfert du CET à la mairie par la DRACPN n'a pas fait l'objet d'une attention particulière. Or, il limite aujourd'hui la définition d'un mécanisme clair de redevabilité et la performance des arrangements institutionnels. Il aurait fallu au projet d'élaborer une feuille de route précise d'un transfert progressif entre la DRACPN et la mairie.

3.1.7 Thèmes transversaux

La gestion des thèmes transversaux par le CONFIDES s'est faite avec plus ou moins d'efficacité, certains thèmes recevant plus d'attention que d'autres.

Le genre

Même si le cadre logique n'a pas prévu d'indicateurs sexospécifiques, la mise en œuvre du CONFIDES a été fortement inclusive intégrant systématiquement les questions de genre. Les rôles des femmes et des jeunes dans la gestion des déchets solides ont été renforcés, notamment à l'étape de la pré-collecte. Les associations de femmes sont particulièrement actives dans la sensibilisation et l'amélioration de la demande au niveau des ménages et des unités de valorisation des déchets papier / carton. Elles sont environ 350 qui sont impliquées dans ces associations. Le projet a amélioré la perception des communautés à l'égard de ces femmes ainsi que des jeunes qui sont mobilisés au sein de l'association des terreautiers.

La représentation des femmes dans le CTOS est un acquis important qui permet d'assurer la prise en compte des intérêts stratégiques de cette couche sociale défavorisée et dont le rôle est central dans la gestion des déchets. Quatre (4) GIE sur les 16 existants sont gérés par des femmes. La participation des femmes dans la filière de gestion des déchets solides est aussi une opportunité pour renforcer leur participation à la vie publique à travers les espaces d'échange avec les élus locaux. Ainsi, le projet a permis de créer et renforcer le niveau d'engagement citoyen des couches vulnérables à travers les différents acteurs (associations des chiffonniers et comités de développement des quartiers- CDQ).

Il serait important pour des interventions similaires que la CTB puisse développer depuis la planification une analyse qui intègre les spécificités liées au genre. De telles interventions gagneraient également en crédibilité en renforçant le caractère inclusif de l'approche par la mise en place d'un système de suivi-évaluation permettant de collecter des données désagrégées selon le genre.

L'environnement

De par sa conception et son objectif global, le CONFIDES est un projet qui se propose d'améliorer la qualité de l'environnement. La destruction des dépôts anarchiques et la protection des espaces

concernés est une contribution à la protection de l'environnement. Le choix des options technologiques et des activités du CONFIDES est fortement respectueux de l'environnement. C'est le cas de la valorisation des déchets papier/ cartons, mais aussi les systèmes de tri et de production du terreau propre. Les campagnes de sensibilisation ont également permis de passer des messages clés sur la loi ainsi que les dangers liés à certains déchets spécifiques. L'utilisation de plus en plus adoptée du terreau propre en est un effet.

3.1.8 Questions horizontales

Pilotage axé sur les résultats

Le CONFIDES assure un pilotage qui permette de rendre compte des niveaux de réalisation des résultats, de l'objectif spécifique et des impacts potentiels à travers des supports comme le rapport annuel. L'équipe produit une auto-évaluation qui est soutenue par des analyses approfondies des réalisations. Cette analyse est discutée par la rencontre de la SMCL qui formule des recommandations en conséquence.

La mission a relevé un bon niveau d'exécution des recommandations de la revue à mi-parcours. Le suivi des décisions du CTOS et du SMCL démontre également un niveau de satisfaction quant à l'exécution desdites décisions. Néanmoins, de l'avis de plusieurs acteurs rencontrés lors de la mission, l'équipe de projet n'est pas toujours sensible aux propositions des autres acteurs. Pour beaucoup, l'étude sur la tarification ne reflète pas nécessairement la réalité et les aspirations des acteurs.

Monitoring

Le cadre logique du projet présente de façon claire la logique d'intervention. Le MONOP assure une planification opérationnelle trimestrielle. La situation de référence a permis de renseigner les indicateurs du projet et, les outils de suivi existants permettent de collecter les données et informer le niveau d'exécution physique et budgétaire. Le dispositif de suivi-évaluation est simple, léger et performant. Cependant, son utilité et sa pertinence ne semblent pas être partagées avec l'ensemble des acteurs du projet. Ainsi, malgré la formation et la mise à disposition des outils / supports, très peu d'acteurs en font une utilisation optimale. Le fait que les acteurs n'y voient pas encore des outils d'aide de décision ne donne pas de garantie quant à la survivance du dispositif à la fin du projet. Par ailleurs, la qualité des données disponibles souffre de la mauvaise volonté des GIE qui sont réticents à manifester de la transparence dans le renseignement des outils de collecte des données.

3.2 Questions d'évaluation spécifiques

Question n°1 : Apprécier le dispositif institutionnel et opérationnel mis en place par l'intervention afin de permettre aux parties prenantes d'assumer au mieux leurs rôles et responsabilités, après la fin du projet CONFIDES.

Les sous-questions sont les suivantes :

- a. Dans quelle mesure les actions entreprises par le projet après la MTR ont-elles permis une bonne préparation des autorités communales et les autres acteurs clés de l'assainissement à prendre les mesures (techniques, financières, légales, ...) adéquates pour gérer par eux-mêmes cette thématique après la fin de l'intervention?

L'équipe de mission voudrait souligner ici qu'elle n'est pas d'accord avec l'hypothèse sous-jacente de cette question. Le projet CONFIDES a été programmé pour une durée de 3 ans, et il a été désigné comme un projet de consolidation des acquis précédents, après lequel les acteurs principaux (Mairie, DRACPN, GIE, secteur privé et informel) devraient être capables de maintenir les acquis du projet et de ces prédécesseurs de manière autonome.

Ceci n'est clairement pas le cas. Le CONFIDES a introduit une multitude de nouvelles pratiques (recyclage, terreautage) et il a appuyé la création de 12 nouveaux GIE. Tous ces GIE et les acteurs de la filière de valorisation sont nouveaux et sont encore dans le processus d'apprentissage. Ils sont loin de la consolidation, ce qu'on peut aisément déduire de l'analyse des indicateurs (sous-chapitre 3.1.2.) et de la durabilité institutionnelle (chapitre 3.1.5.2.).

La situation est comparable pour la Mairie. La mise en œuvre du CONFIDES s'est faite dans un contexte de renforcement du transfert des compétences. Avant le CONFIDES, la collecte secondaire était largement à charge de la DRACPN, et la Mairie a commencé à assumer cette responsabilité grâce à l'appui technique du CONFIDES et au don de 5 camions, 3 par la Chine et 2 par le CONFIDES. La volonté politique de la Mairie de réaliser correctement cette tâche s'est améliorée avec les élections communales (et pourrait aussi bien se détériorer avec les élections qui suivent).

La DRACPN et les anciens GIE (fondés sous le PAEX) sont les seuls acteurs dont les acquis antérieurs auraient pu être consolidés lors du CONFIDES. Ceci ne s'est pas fait pour les GIE du PAEX. La décision d'avoir exclu ces GIE d'un appui continu par le CONFIDES (appui technique, non financier) est déplorable, parce que cet appui aurait justement permis une vraie consolidation, et il aurait aussi permis de comprendre le processus d'autonomisation, d'appropriation des bonnes pratiques, les défis et le temps que cela prend. La réticence des anciens GIE de coopérer avec la Mairie ou de fournir des informations au CONFIDES, ainsi que les plaintes concernant leur travail laissent plutôt soupçonner que l'autonomisation n'était pas complète, et que leurs capacités se détériorent progressivement.

En ce qui concerne la DRACPN, la fin abrupte du financement du CET avec la fin du CONFIDES et le manque d'action des dirigeants y afférent mènent à la conclusion que les capacités de gouvernance ne sont peut-être pas non plus suffisamment développées pour assurer le bon fonctionnement de la partie de la gestion de déchets qui lui incombe.

L'équipe de mission pense que la période d'intervention du CONFIDES était trop courte, et qu'on ne peut donc pas attendre que le projet prenne des mesures pour assurer l'autonomie après-projet. Vu les capacités initiales très faibles de gestion et de gouvernance surtout de la Mairie et des GIE, il n'était tout simplement pas réaliste d'attendre une consolidation et une autonomisation en trois ans.

De l'avis de l'équipe d'évaluation, la seule possibilité d'assurer la durabilité des acquis du CONFIDES est une assistance technique prolongée, qui ne se focalise plus sur la fourniture d'équipement et d'infrastructures, mais qui se concentre entièrement sur l'appui organisationnel, les bonnes pratiques de gestion (GIE) et la bonne gouvernance (Mairie).

Dans cette logique, l'équipe CONFIDES a entamé la recherche d'un appui technique post-CONFIDES. La Mairie de Sikasso est acceptée comme partenaire dans le « MSW City Program » de la CCAP (Coalition Climat et Air Propre). Il s'agit ici d'un réseau de villes dans le monde entier, qui échangent des expériences, font des formations et développent des projets techniques pour réduire les émissions en gaz à effet de serre liées au changement climatique.

Selon la compréhension l'équipe d'évaluation, il s'agit ici plutôt d'une première participation aux formations dans le cadre de la gestion des déchets solides, mais pas vraiment d'un appui local à la bonne gouvernance. Par contre, l'équipe CONFIDES pense que la participation de la Mairie dans un réseau international qui promeut la gestion intégrée des déchets augmente le prestige de la Mairie, et avec cela, aussi la volonté politique de préserver la bonne image de Sikasso non seulement au niveau national mais aussi au niveau international.

Ceci est une argumentation tout à fait valable de l'avis de l'équipe de mission ; nous pensons cependant toujours que la volonté politique est une condition nécessaire, mais pas suffisante pour pérenniser les acquis du CONFIDES.

- b. Quel dispositif adéquat de gestion pourrait être à même de faciliter la coordination de ces acteurs et un bon équilibre dans leurs relations?

=> Voir chapitre 5

- c. La question du financement étant une dimension clé dans la gestion des déchets au niveau communal, dans quelle mesure le projet CONFIDES est-il arrivé à développer les capacités des autorités communales pour rassembler (taxation, cotisations, partenariats.) et gérer les ressources financières nécessaires (internes et externes)?

=> voir aussi sous-chapitre 3.1.5.2.

Le CONFIDES n'a pas vraiment impliqué la Mairie dans une recherche de partenariats pour un appui futur. Les compétences acquises par les agents de la Mairie formés pendant la durée du projet sont surtout liées à la gestion quotidienne des déchets : l'organisation et le suivi de la pré-collecte, le suivi de la valorisation, la répression des dépôts sauvages et la réalisation de la collecte secondaire.

L'équipe d'évaluation n'a pas l'impression que les agents de la Mairie sont capables de chercher activement des partenariats et de rédiger des projets pour des appels à propositions.

En ce qui concerne les sources de financement auxquelles la Mairie a droit selon la législation malienne, notamment la Taxe d'Enlèvement des Ordures (TEOM) et les cotisations des commerçants, elle demeure très réticente à leur application. Il y a plusieurs raisons pour le manque de volonté de la Mairie dans ce domaine :

- le pouvoir financier des ménages, qui est très faible pour la plupart. Le paiement volontaire de la redevance de pré-collecte est déjà un effort pour beaucoup de ménages ; il semble trop exigeant de leur demander encore une taxe pour financer la collecte secondaire
- Même si la TEOM est un concept qui existe depuis longtemps, la différence entre la redevance pour la pré-collecte et la TEOM semble peu comprise par les ménages.
- Il existe peu de moyens de recouvrement de la TEOM ; surtout au début le suivi des paiements exige beaucoup d'effort et engendrerait des coûts supplémentaires
- L'application d'une taxe existante, mais « passive » pourrait être interprétée par les citoyens comme l'introduction d'une nouvelle taxe
- La question politique : si les citoyens se sentent surtaxés, la réélection du maire sera moins probable.

En résumé, l'équipe de mission a le sentiment que la Mairie n'a acquis ni la capacité de chercher d'autres fonds ni d'appliquer efficacement les instruments disponibles pour recouvrir les paiements auxquelles elle a droit. Il ne semble pas non plus que ceci était une priorité du CONFIDES ; peu d'initiatives ont été prises pour appuyer la Mairie dans une recherche de sources de financement. Les relations tendues avec le Maire précédent ont probablement contribué à cette réticence.

Question n°2 : La responsabilité financière et technique des divers acteurs impliqués dans la gestion correcte des déchets et du matériel est primordiale. Apprécier le dispositif de contrôle de gestion mis en place par le projet afin de pouvoir formuler des recommandations sur les aspects qu'il conviendrait de conserver, de renforcer et/ou de modifier dans la perspective de garantir au mieux une gestion saine, transparente et durable de cette filière à Sikasso.

Les sous-questions sont les suivantes:

- a. Quels systèmes de contrôle et de gestion ont été mis en place par le projet pour assainir la gestion financière globale?

=> voir sous-chapitre 3.1.5., sous-critère 1

- b. Le projet est-il parvenu à mettre en place des outils de gestion efficaces pour endiguer les mauvaises pratiques signalées au niveau des acteurs impliqués dans la gestion des déchets

(Marie, GIE, Agriculteurs, « terreauteurs », citoyens)?

=> voir sous-chapitre 3.1.5., sous-critère 2., voir aussi la question spécifique 3

Question n°3 : Un des objectifs du CONFIDES est de parvenir à mettre en place une gestion intégrée et durable des déchets. Quelles sont les améliorations constatées après l'évaluation à mi-parcours ?

Les sous-questions sont les suivantes :

- a. Quels sont les outils mis en place par le projet pour renforcer les capacités de gestion intégrée des acteurs clés? Quels acquis doivent être consolidés par les autorités communales et quel appui institutionnel peut-on solliciter du ministère de tutelle?

=> Voir sous-chapitres 3.1.2. et chapitre 5

- b. Le projet est-il parvenu à instaurer la gestion intégrée des déchets et éradiquer les mauvaises pratiques constatées? Si non, quelles seraient les approches à promouvoir pour garantir cette gestion intégrée et durable, après la fin du projet ?

Le CONFIDES a fait un grand effort pour institutionnaliser la bonne gouvernance, bonnes pratiques et éradiquer les mauvaises. Le tableau suivant donne un aperçu sur les efforts faits.

Tableau 9 : Pérennisation des bonnes pratiques et répression des mauvaises pratiques

Sujet	Responsable	Mesures prises	Responsable	Résultat	Pronostic de durabilité
Mauvaises pratiques					
Déviations de camions d'ordures brutes vers les champs	Mairie	Meilleur contrôle des camions (suivi des registres CET, fiches de circuit), changement de Maire	Mairie (insistance par le CONFIDES)	Réalisé	Durable à la condition que la volonté politique continue
Non-disponibilité de budget pour le carburant	Mairie	Contrat avec une station d'essence	Mairie (insistance par le CONFIDES)	Réalisé	
Non-disponibilité de budget d'entretien des camions de collecte	Mairie	Contrat avec un garage	Mairie (insistance par le CONFIDES)	Réalisé	
Constitution de dépôts sauvages	GIE	Sanctions	Mairie/ DRACPN	En cours (nouveau)	Menacé
	Population	Sanctions	Mairie/ chefs de quartier	En cours (nouveau)	Trop tôt pour une analyse
		Sensibilisation	CONFIDES		Réalisé
Dépôts sauvages privés	Population	Production de terreau	Terreauteurs	En cours	Durable
		Sensibilisation	CONFIDES	Réalisé	Menacé
Non-respect du zonage	GIE	Suivi des circuits, sanctions	Mairie	En cours	Menacé
Maltraitance des ânes	GIE	Certification (déduction de points)	CONFIDES	Réalisé	Pas de suite
Mauvais rapportage/ refus de rapportage	GIE	Suivi et formations	CONFIDES Mairie	En cours	Menacé
Bonnes pratiques					

Sujet	Responsable	Mesures prises	Responsable	Résultat	Pronostic de durabilité
Valorisation des déchets organiques (terreau propre)	Terreauteurs	Formations, sensibilisation, mise à disposition d'équipement	CONFIDES	Réalisé	Durable
Compostage	GIE	Infrastructure mise à disposition	CONFIDES	Réalisé	Nouveau, à l'arrêt
Valorisation des déchets en papier et en plastique	Chiffonniers	Formations, sensibilisation, mise à disposition d'équipement, création d'un lien avec des acheteurs	CONFIDES	Réalisé	Durable

Le tableau montre d'abord que l'appropriation des bonnes pratiques semble plus facile que l'éradication des mauvaises. Les raisons individuelles de ces dysfonctionnements sont expliquées dans ce même sous-chapitre (appropriation) et dans les sous-chapitres 3.1.5.1. et 3.1.5.3.

Il y a cependant une raison plus globale pour les menaces de durabilité identifiées pour un bon nombre des résultats atteints avec les mesures que le CONFIDES a mis en place. Cette raison est la grande faiblesse organisationnelle et institutionnelle des acteurs clés. Lorsque le CONFIDES se retirera, il est fort probable que le système de suivi (GIE, camions) et de coordination (Mairie – DRACPN – chefs de quartier – GIE) établie par le CONFIDES s'affaiblira au fur et à mesure. Les facteurs clés menant à ce pronostic sont :

- les bonnes pratiques, la bonne gestion et la bonne gouvernance ne sont pas encore devenues des habitudes ;
- la nécessité d'avoir des données disponibles, de connaître les paramètres clé de la gestion de l'entreprise (GIE) et de la gestion des déchets (Mairie, DRACPN) n'est pas encore comprise et assimilée par tous les acteurs. Les registres, le rapportage et le suivi sont toujours perçus comme une tâche onéreuse et superflue par beaucoup d'acteurs (« dictat de l'ATI ³¹»)
- la coordination, la coopération et la communication entre les différents acteurs n'est toujours pas devenue naturelle et dépend encore trop des efforts faits par le CONFIDES
- les mauvaises pratiques traduisent le très prononcé facteur intérêt économique
- les moyens techniques et financiers manquent pour continuer la sensibilisation après la fin du CONFIDES. Les résultats atteints par la sensibilisation s'affaibliront s'il n'y aura pas de suivi.

Question n° 4 : Le volet de la durabilité étant un facteur déterminant pour chaque segment de la filière de gestion des déchets, quelles sont les recommandations destinées à la mairie, les GIE et la DRACPN pour parvenir à une gestion pérenne des ordures ménagères ?

Les recommandations sont données dans le chapitre 5. Le texte suivant répond à la sous-question :

- a. Quelle est la viabilité des mécanismes mis en place entre la mairie (maître d'ouvrage), le projet et les opérateurs de pré collecte pour faciliter cela et comment ces mécanismes peuvent-ils être renforcés et durables?

Cette probabilité devrait être analysée en considérant les différents maillons de la chaîne de gestion des déchets, pas seulement pour la pré-collecte. Si le maillon le plus faible dans cette chaîne casse, cela affectera forcément aussi les autres.

Le tableau suivant analyse successivement chaque étape de la gestion des déchets et les aspects de durabilité y afférents. Les explications détaillées pour les pronostics sont données dans le texte qui suit. Les recommandations pour le renforcement de la durabilité se trouvent dans le chapitre 5.

Tableau 10: Durabilité de la chaîne de gestion des déchets

Maillon de la chaîne de gestion des déchets	Entité responsable	Pronostic	Durabilité
Répression des dépôts sauvages	Mairie DRACPN	Formation de nouveaux dépôts sauvages, mais à rythme réduit Réduction du suivi et de la répression	Limitée
Pré-collecte	GIE	Continuation et extension des activités de GI. Augmentation du taux d'abonnement peu probable Transition vers un travail plus anarchique et moins contrôlé Dépôts sauvages peuvent affecter la volonté à s'abonner	Continuation, qualité et performance réduites
Valorisation – papier et plastique	Chiffonniers	Marché peut absorber des quantités plus élevées. Amélioration des conditions de travail peu probable.	Continuation certaine, augmentation possible
Valorisation - terreau	Terreau-tiers	Marché stable, bonnes pratiques établies. Équipement et infrastructure existants et adaptés	Continuation certaine
Collecte secondaire	Mairie	Approvisionnement en carburant et budget pour réparations assuré. Circuits de régulation introduits et respectés	Continuation avec la même performance probable
Enfouissement (CET)	DRACPN	Fin du financement de l'État (50 millions de FCFA/an) Personnel contractuel probablement à licencier Arrêt de l'exploitation contrôlée du CET, déversements anarchiques	Fortement menacé

Dépôts sauvages :

La tendance à créer des dépôts sauvages n'a jamais été complètement éradiquée. Les mesures de répression sont insuffisantes et inconsistantes. Les moyens des agents techniques de la Mairie pour continuer le suivi et la répression contre les dépôts sauvages seront probablement réduits après la fin du CONFIDES. Actuellement, les agents techniques effectuent le contrôle des circuits de collecte avec des motos et du carburant fournis par le CONFIDES ; après la fin du CONFIDES l'approvisionnement en carburant sera très probablement considérablement réduit. Il n'est pas non plus clair si tous ces agents resteront à Mairie. Les salaires « après-CONFIDES » sont moins attractifs, et le pouvoir de décision des agents sera probablement moindre que dans la période du CONFIDES.

La Mairie a décidé d'employer 32 nouvelles personnes comme « piquet d'hygiène », ce qui devrait signifier que ces personnes s'occupent du suivi de l'hygiène et de l'assainissement dans la ville. L'expérience montre cependant que cette dénomination est seulement une porte d'entrée à l'emploi, et que les piquets d'hygiène sont après déployés dans d'autres fonctions.

Il est donc probable que le nombre de dépôts sauvages augmentera encore, mais n'atteindra plus le niveau pré-CONFIDES.

Pré-collecte :

Les GIE sont établis dans leurs zones et font un bénéfice. La sensibilisation des ménages est suffisante pour maintenir un bon taux d'abonnement ; d'autres GIE se forment : le secteur est dynamique.

Cependant, une bonne partie des GIE étaient peu réceptifs pour les bonnes pratiques administratives, ce qui affaiblit leur capacité de gérer leur travail (gestion financière, gestion du personnel, récupération de redevances, sensibilisation porte-à-porte). Similairement aux GIE du PAEX, on n'attend plus une grande augmentation des abonnements. La diminution attendue pour la répression des dépôts sauvages pourra affecter le taux d'abonnements de manière négative.

Le suivi des GIE sera probablement affecté par les mêmes facteurs cités ci-dessus pour les dépôts sauvages. Si les agents techniques de la Mairie n'auront pas l'appui politique et un minimum de moyens de fonctionnement, ils pourront de moins en moins consacrer d'énergie au contrôle des circuits, à l'insistance sur la remise des rapports, au contrôle de qualité etc. Il est probable que le rapportage à la Mairie cessera au fur et à mesure.

Un manque de contrôle par la Mairie pourra pousser les GIE moins bienveillants à respecter de moins en moins le zonage ; il est possible que l'organisation de la pré-collecte s'anarchisera au fur et à mesure, ce qui affecterait aussi la rentabilité du travail.

Valorisation

Les chiffonniers ont considérablement augmenté les quantités récupérées et continueront tant qu'il y a un marché. Les acheteurs de papier et plastiques pourront absorber des quantités additionnelles.

Il est cependant peu probable que les conditions de travail (équipement, logistique, rémunération) soient améliorées. Les chiffonniers sont payés avec beaucoup de retard ; elles n'ont pas d'endroit où stocker leur matériel pour accumuler des quantités suffisantes pour organiser l'enlèvement. Cependant, la mise à disposition d'un centre de valorisation de quartier constitue une solution pour les associations en proximité de ce centre.

La volonté des acheteurs d'améliorer cette situation pour les autres associations de chiffonniers est limitée, ce qui pourrait décourager une partie des chiffonniers à moyen terme. Il est cependant très probable que les acheteurs voient leur intérêt économique à maintenir le réseau de chiffonniers et que leur réticence à les appuyer s'estompera lorsqu'ils verront leur gisement menacé.

Les agriculteurs apprécient la qualité du terreau fourni et paient le prix pour le terreau trié. Le terreau trié et tamisé est demandé par les maraîchers. Les avantages de l'engrais organique sont bien connus auprès des agriculteurs, même si l'engrais chimique est utilisé en parallèle. La mauvaise pratique d'enlèvement d'ordures brutes aux champs a été supprimée.

L'estime de la population pour les terreautiers s'est améliorée ; ce n'est plus un travail stigmatisant. L'organisation et les bonnes pratiques acquises permettront aux terreautiers de continuer leur travail et de maintenir la qualité du terreau trié.

Collecte secondaire

La Mairie a signé un contrat avec une station d'essence pour assurer l'approvisionnement régulier en carburant. Le budget pour la collecte secondaire semble assuré. Grâce à une fréquence augmentée d'enlèvement des caissons, le danger de dégâts causés par des camions trop lourds est réduit.

Un manque de suivi et de contrôle du registre du CET pourra cependant affecter la collecte secondaire (voir ci-bas). Il faudra la volonté et les moyens de continuer le suivi des camions tant au sein de la Mairie qu'au sein de la DRACPN ; la DRACPN devrait régulièrement communiquer les registres du CET à la Mairie pour assurer la continuation de l'acheminement de tous les déchets collectés vers le CET. La Mairie, par contre, devrait agir avec une rigueur suffisante en cas d'infraction (déversement sauvage par un chauffeur). La capacité des agents techniques de la Mairie d'effectuer ce contrôle dépend en outre des registres de la DRACPN, complètement de la volonté politique des décideurs municipaux.

Une autre menace qui persiste pour la durabilité de la collecte secondaire est un changement de volonté politique.

Enfouissement (CET) – voir aussi chapitre 3.1.5., sous-critères 1 et 2.

La DRACPN a embauché un nouvel ingénieur pour gérer le compostage et le site. Ce dernier a la bonne volonté de continuer à bien gérer le CET.

Par contre³², **le financement accordé par l'État pour la gestion du CET cessera fin 2017**. Ce financement a commencé en 2008 avec le PAEX et est lié à la fin de la Convention Spécifique avec la CTB. Il est fort probable que la fin du financement se soit planifié dans l'attente que la gestion du CET serait transférée à la Mairie dans le cadre de la décentralisation. Ceci ne s'est pourtant pas encore fait, et il semble dès lors improbable que la Mairie reçoive le budget correspondant à temps.

Tout le personnel travaillant au CET est contractuel, et ces contrats prendront fin avec la fin du financement. Il y a une forte probabilité que le CET reste sans personnel ni provision budgétaire pour les autres frais d'exploitation à partir de 2018. Ceci signifie qu'il n'y aurait plus de registre des déchets, que le compacteur ne serait jamais utilisé pour le compactage des déchets déjà enfouis et, similairement pour l'exploitation régulière, que les camions entrants déverseraient les déchets où bon leur semble.

Avec un arrêt de l'enregistrement des déchets au CET il n'y aurait plus de contrôle sur la quantité de déchets versés au CET, ce qui pourrait inciter les chauffeurs à verser dans la nature pour économiser du carburant ou, les mauvaises pratiques de déviation des déchets bruts directement vers les champs pourraient recommencer.

Il est difficile de prédire tout ce qui se passera si le CET n'est plus exploité convenablement.

La possibilité existe que la DRACPN introduise une demande au sein du gouvernorat pour que le personnel clé soit repris par le budget de l'État. En principe, le gouvernorat appuie l'approche de gestion intégrée des déchets et se montre favorable envers cette solution. Par contre, la date butoir pour introduire cette demande est le 30 juin. Il semble fort improbable que la DRACPN puisse accélérer ses procédures internes et obtenir ce financement de son personnel.

- b. Les GIE (Groupements d'Intérêt Economique) et leur coordination COTAPE représentent un maillon très fort de la filière des déchets solides. En assurant la pré collecte des déchets, ils jouent ainsi un rôle important dans la pérennisation des actions du projet. A ce titre, les appuis prévus par CONFIDES et la Mairie de Sikasso pour le renforcement et l'organisation de ces GIE ont-ils permis de rendre durable leurs activités ? Si non, que faudrait-il faire de plus pour les renforcer surtout en matière de coordination de leurs actions ?

=> voir sous-chapitre 3.1.5.3., 3.1.5.4. et chapitre 5

32 Selon les informations obtenues par la DRACPN lors des entretiens et réunions pendant la mission d'évaluation finale. Une confirmation, ni un démenti par la DNACPN ne put être obtenu.

3.3 Evaluation de l'intervention de la CTB de 2002 - 2017

3.3.1 Programmation des interventions (2002 - 2015)

Cohérence entre les projets successifs

Bien que la CTB appuie la gestion des déchets à Sikasso depuis 2002, la succession des projets ne suivait pas une planification stratégique sur les 15 années d'intervention. Il s'agit de trois projets individuels successifs. Ces projets sont basés sur les résultats et les leçons apprises de leurs prédécesseurs, mais il n'y a pas une programmation à long terme dès le début de la planification de la première intervention.

On peut observer deux tendances importantes :

=> Evolution d'une intervention purement technique vers une approche participative, dans laquelle les bénéficiaires et partenaires apprennent par la pratique, avec un accompagnement structuré et continu.

=> Evolution d'une gestion curative (nettoyage des dépôts sauvages, collecte, enfouissement) vers une gestion intégrée.

Le premier projet, le PAS, était surtout un projet d'infrastructure et d'acquisition d'équipement ; la composante de renforcement de capacités était nettement moins importante. L'accent était sur la mise à disposition du CET, de collecte et de pré-collecte ; la faiblesse structurelle des acteurs principaux n'était probablement pas suffisamment connue lors de l'élaboration du dossier technique et financier. Par conséquent, le dossier technique et financier prévoit une « assistance technique d'un homme*mois ».³³

Le deuxième projet, le PAEX, s'est concentré sur l'appui technique et l'accompagnement des GIE pour assurer une meilleure pré-collecte dans les quartiers centraux, tandis que le troisième projet, le CONFIDES, reprend tous les maillons de la chaîne de gestion des déchets et y rajoute la valorisation de plusieurs fractions.

Entre le PAS et le PAEX, il y a une rupture de 2 ans, le PAS a été achevé en 2008, et le PAEX a commencé seulement en 2010. Durant ce « vide » d'accompagnement, la plupart des dépôts de transits, structures prédécesseur des centres de valorisation de quartier, ont été détruits. Par contre, la transition entre le PAEX (fin en août 2014) et le CONFIDES (début en août 2014) est sans rupture.

Il y a un manque de cohérence entre les trois projets ; bien que la conception du projet suivant bâti sur les expériences faites lors du projet précédent, les projet successeurs n'étaient pas planifiés en vue de continuer et développer ultérieurement les activités et acquis des projets prédécesseurs.

Par exemple, le PAEX est un projet d'assistance technique, mais il se focalise seulement sur les GIE. Le besoin d'assistance technique pour l'exploitation du CET nouveau et pour la maîtrise de la collecte secondaire ne furent pas considérés dans ce projet. Le PAEX a cependant facilité un audit du CET qui fut réalisé par l'entreprise publique camerounaise Hysacam en 2011. Le CONFIDES reprend l'appui de la Mairie pour la collecte secondaire, et, en moindre mesure aussi pour le CET.

Un autre exemple est le renforcement de capacités des 10 GIE qui étaient appuyés par le PAS. Le PAEX a continué à donner une assistance technique à 3 GIE du centre de Sikasso, mais aucun suivi à long terme n'a été fait de la durabilité de l'appui aux 10 premiers GIE. Le Dossier Technique et Financier du CONFIDES prévoit la création et l'appui à 12 nouveaux GIE dans les quartiers périphériques, mais sans prévoir un suivi des anciens GIE ou faire une évaluation de leurs compétences pour connaître leur capacité à gérer de manière autonome leur travail.

³³Source : Dossier Technique et Financier, Appui au Programme d'Assainissement des villes retenues pour la CAN

Troisièmement, le lien entre la gestion des déchets liquides et les déchets solides, qui était bien présent lors du PAS n'a plus été rétabli lors des projets suivants, ce qui a été déploré par plusieurs interlocuteurs lors de la mission d'évaluation.

Durée de l'intervention

Si on regarde globalement l'intervention de la CTB sur la période de 15 ans, il faut noter que la durée de l'intervention était trop courte. Il n'est pas réaliste d'attendre un changement de comportement et un renforcement de capacités durable au cours de 15 ans.

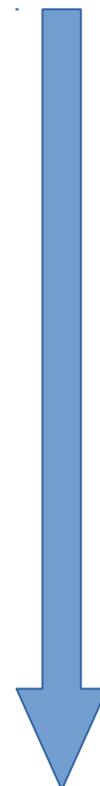
Il faut bien se rappeler qu'en Europe, le passage de la gestion anarchique des déchets vers la gestion intégrée a duré plusieurs siècles. Pour illustrer cette situation, le tableau suivant reprend la chronologie du développement de la gestion des déchets solides en Allemagne et à Sikasso :

Tableau 11: Historique de la gestion des déchets – développement naturel et accéléré

Stade de la gestion des déchets	Allemagne ³⁴	Sikasso
Déchets presque purement organiques, valorisation agricole, système de gestion des déchets non nécessaire en ville	Avant le moyen âge	Avant 1990
Croissance rapide des villes, gestion anarchique par les citoyens, nuisances pour la salubrité très importantes,	1100 - 1500 ³⁵	1990 - 2000
L'insalubrité pousse les mairies à l'action, premières mesures prises par les mairies peu efficaces	1200 - 1600	1995 - 2000
Organisation et institutionnalisation de la collecte des déchets (mélangés)	1500 - 1600	2000 - présent
Construction de décharges contrôlées	1850 - 1970	2002 - 2008
Création de services municipaux de gestion des déchets	1893 - présent	2014 - présent
Construction d'usines d'incinération (déchets bruts)	1896 - présent	-
Construction d'usines de recyclage et de compostage	1907 - présent	Aire de compostage : 2017
Premières expériences de collecte sélective des déchets recyclables	1907 - présent	-
Collecte sélective et tri des déchets systématiques	1986 - présent	2015 - présent
Gestion intégrée des déchets	1991 - présent	2015 - présent
Prévention des déchets	1991 - présent, avec très peu de succès	-

Gestion anarchique

Gestion intégrée



De l'avis de l'équipe de mission, il est peu réaliste d'attendre que la ville de Sikasso assimile en 1,5 décennie toutes les bonnes pratiques et toutes les compétences que les villes européennes ont pu acquérir au cours des siècles passés. Le développement beaucoup plus lent de la gestion des déchets en Europe a permis que les exigences techniques ne dépassent pas les capacités institutionnelles. Les communes ont eu aussi plusieurs siècles pour développer les structures et l'organisation nécessaires pour assumer ce type de tâches complexes.

Même si l'appui technique, la disponibilité de moyens techniques, l'échange d'expériences et l'accessibilité des informations aident à accélérer le renforcement des capacités, il est un fait que les institutions doivent acquérir une certaine expérience elles-mêmes avant de savoir gérer les déchets de manière autonome.

³⁴Source : http://www.booze.ch/cm_data/muell.pdf

³⁵ En Allemagne, la cause de l'insalubrité était la très grande densité de population dans les villes, à Sikasso, le problème commença avec l'introduction des emballages en plastique.

3.3.2 Evaluation selon les critères OCDE

L'évaluation des projets précédents se fait sur base des informations obtenues lors des réunions faites pendant les missions d'évaluation finale et à mi-parcours, ainsi que des documents fournis par la CTB et par l'assistante technique internationale du CONFIDES. Le PAEX étant un appui en expertise et non un projet d'infrastructure, la documentation est moins exhaustive que celle du PAS. En ce qui concerne le CONFIDES, les conclusions étalées en détail dans les chapitres 3 et 4 sont reprises pour une évaluation dans le contexte des 15 ans d'intervention.

Le tableau suivant donne un résumé de l'évaluation globale de l'intervention.

Tableau 12: Evaluation globale de l'intervention de la CTB

Critère	Points donnés
Pertinence	AB
Efficience	BC
Efficacité	AB
Impact	A
Durabilité	C

Critère 1 : Pertinence

Les trois projets successifs étaient très pertinents dans le sens où ils répondaient très bien aux besoins des bénéficiaires directs, c'est-à-dire, la DRACPN, les GIE et la Mairie de Sikasso. Tous les trois s'insèrent dans la politique nationale ; ils répondent à la stratégie nationale d'assainissement, qui fixe un objectif de couverture de la pré-collecte > 50 % dans les villes avec plus de 50 000 habitants. Surtout le CONFIDES appuie aussi la politique de la décentralisation avec le renforcement des capacités de la Mairie, qui deviendra le seul maître d'ouvrage dans la gestion des déchets quand le transfert des compétences est complété.

Les trois projets s'alignent avec les objectifs milléniaux de développement, surtout avec l'objectif 7 (assurer la durabilité environnementale) et l'objectif 1 (éliminer la pauvreté extrême et la faim). Le lien avec l'objectif 7 est un lien direct ; la contribution à la lutte contre la pauvreté se fait moyennant la création de revenus durables dans les secteurs de pré-collecte et de valorisation des déchets.

La gestion des projets était participative du début à la fin. La Mairie et la DRACPN étaient impliquées dans les organes de décision (SMCOL) dès le PAS, et l'intégration des partenaires est encore plus prononcée dans le CONFIDES, où les agents de la Mairie et de la DRACPN travaillent dans le même bureau que l'équipe CONFIDES et sont complètement intégrés dans la gestion du projet. Cette approche assure que les intérêts et les besoins des partenaires clés sont pris en considération systématiquement.

En ce qui concerne l'appui aux GIE, l'équipe de mission a le sentiment que leurs besoins ont été analysés et déterminés de manière moins participative. Il est vrai que les GIE ont acquis beaucoup d'équipement et ont bénéficié de beaucoup d'assistance technique, mais leurs avis concernant l'organisation de la pré-collecte étaient moins recherchés.

Dans les yeux des GIE, la traction asine leur a été imposée, bien que la pré-collecte par tricycle motorisé soit (dans leur opinion) plus efficace. Ce sujet était déjà discuté lors du PAS, et l'évaluation finale du PAS recommande la transition à la pré-collecte motorisée. L'équipe de mission n'a pas trouvé dans tous les documents remis pour l'évaluation, un seul texte qui se réfère à une consultation des GIE concernant le choix de l'équipement, le système de suivi et le zonage pour la pré-collecte.

Il semble que les GIE sont considérés plus comme des prestataires, qui doivent se conformer à des conditions citées dans un cahier de charges, et moins comme des partenaires avec lesquels on coopère pour ensemble déterminer les conditions. Ceci est une approche tout à fait légitime et courante dans la gestion des déchets, mais explique peut-être le manque de coopération et la mauvaise volonté de la part de quelques GIE.

Comme expliqué en détail dans le sous-chapitre 6.1., le manque de programmation a affecté la pertinence de l'intervention globale. Néanmoins, on peut globalement dire qu'il s'agissait d'une intervention très bénéfique, qui a fourni la réponse à beaucoup de problèmes d'assainissement dans la ville de Sikasso.

Critère 2 : Efficience

Gestion technique des projets

On peut observer une amélioration de l'efficience lors de la présence de la CTB dans les 15 ans de coopération à Sikasso.

La conception du PAS n'était pas idéale pour assurer une gestion efficace. Le projet était géré par un co-responsable malien à Sikasso ; l'assistance technique internationale était réduite à un homme*mois. Le suivi et le contrôle des ouvrages réalisés dans le cadre du PAS ainsi que la coordination entre la Mairie et la DRACPN/ DNACPN étaient insuffisants. La construction des dépôts de transit (prédécesseurs des centres de valorisation de quartier) a pris du retard et n'ont jamais été réceptionnés par la mairie. Initialement prévu pour avoir 10 dépôts, 2 ont été ensuite démolis (problème foncier) et certains autres ne sont pas utilisés à cause de litiges fonciers.

Par contre, le PAS a montré beaucoup de flexibilité quand il s'agissait de s'adapter à des contretemps. Une deuxième convention spécifique a permis une extension du projet de trois ans ; initialement le PAS aurait dû terminer en 2004. Le dossier technique et financier initial ne prévoyait pas d'équipement roulant pour le CET ; il était attendu que la Mairie, à laquelle le CET devrait être transféré au cours de la décentralisation, procure un bulldozer et un chargeur. Quand il s'est avéré que la Mairie n'était pas en mesure de mettre à disposition du CET l'équipement roulant prévu, la CTB a cherché des financements extérieurs et pu obtenir un co-financement de la République de Chypre lors de la deuxième convention spécifique. Le don du bulldozer était un plus qui n'était pas prévu dans la conception du projet.

La conception de l'intervention du PAEX et du CONFIDES a pris en considération les enseignements tirés du PAS en ce qui concerne les mécanismes de gestion du projet. Dans les deux projets, une assistante technique internationale était présente à Sikasso, et les investissements faits lors du CONFIDES étaient gérés en régie. Le suivi et le contrôle des toutes les activités de la chaîne de gestion des déchets étaient très efficaces.

Gestion financière des projets

Le PAS était mis en œuvre en co-gestion ; la maîtrise d'ouvrage était confiée à la DNACPN. La CTB n'avait cependant jamais une mainmise sur la contribution nationale ; il y avait peu de transparence dans l'exécution financière.

Le projet avait prévu un « fonds revolving » mis à la disposition de la Mairie et géré par le Comité de Pilotage, avec lequel celle-ci devait financer les équipements des GIE et les poubelles pour les ménages. Dans le PAS, il était prévu que les remboursements effectués par les GIE et par les ménages soient utilisés afin d'acquérir de nouveaux équipements ou financer d'autres activités d'assainissement. Malheureusement, il y a eu des irrégularités concernant la gestion de ce fonds revolving, et la disparition d'une somme de 17 858 330 FCFA fut découverte par un audit en 2006. La restitution de cette somme n'était pas encore faite à la fin de la Convention Spécifique³⁶.

³⁶Source : Compte rendu de la 10ème réunion du comité de pilotage, 02 juin 2009

Par contre, le CONFIDES et possiblement déjà le PAEX, ont commencé à introduire les incitations perverses (voir aussi sous-chapitre 3.1.2. et 3.1.5.). Des « indemnités », c'est-à-dire des suppléments de salaire, sont payés à 8 agents de la Mairie et de la DRACPN qui travaillent dans l'équipe CONFIDES. Il s'agit d'une somme plutôt modeste, d'environ 32 000 € au cours des 3 ans du CONFIDES, mais ces « indemnités » ont des effets très adverses sur la durabilité du projet. Similairement, des « indemnités » ont été payées aux GIE, aux chefs de quartier, aux chiffonniers ou au personnel de la Mairie et de la DRACPN pour assister à des réunions de projet ou des formations.

Les trois projets, le PAS, le PAEX et le CONFIDES, sont arrivés à un décaissement quasi complet des budgets initialement prévus. Dans le cas du PAS, 94,34 % de la contribution belge, 85,26 % de la contribution malienne et 100 % de la contribution chypriote ont été consommés. Le CONFIDES est actuellement à un taux de décaissement de 96 %.

A la fin du PAEX, le comité de pilotage a pris la décision louable de transférer le restant du budget, une somme de 2 905 103 FCFA à la DRACPN pour le bénéfice des populations de la ville de Sikasso.

Les procédures de contractualisation ont changé entre le PAS et le CONFIDES. Les bénéficiaires ont senti un grand décalage entre la flexibilité du début (PAS) et les rigueurs dans les règles des dernières années (CONFIDES).

Critère 3 : Efficacité

L'efficacité de l'intervention s'est aussi améliorée avec le temps. L'évaluation finale du PAS mentionne que l'efficacité du projet était faible pour les raisons suivantes :

- Il n'y a pas d'implication de la Mairie pour la gestion des déchets. Elle n'en a pas non plus les moyens humains ou financiers ;
- La DRACPN n'a pas les moyens financiers pour assurer la gestion de la filière ;
- Pour l'heure aucun contact approfondi n'a été pris avec des opérateurs privés pour la gestion des déchets ;
- D'une manière générale de nombreuses actions ont été initiées en matière de sensibilisation des populations, équipement des GIE, mais sans aboutir totalement
- Les populations montrent une faible adhésion à la collecte primaire.
- Les investissements du projet sont réalisés, mais il n'y a pas de structure pour les utiliser³⁷

3 sur 7 résultats ne sont pas atteints, dont le résultat le plus important : « l'évacuation des déchets solides vers la décharge contrôlée est assurée ».

L'évaluateur estime que ni l'objectif général (Le cadre de vie des populations de la ville de Sikasso est durablement amélioré) ni l'objectif spécifique (La gestion des déchets solides et liquides dans la ville de Sikasso est durablement améliorée) n'est atteint. Dans les deux cas, l'amélioration n'est pas mise en question, mais la durabilité n'est pas assurée.

Ceci correspond à l'analyse faite pour le CONFIDES, où l'évaluation de l'atteinte des résultats était aussi positive en ce qui concernait la réalisation des activités et l'atteinte des cibles déterminées au début du projet, mais où le pronostic pour la durabilité est plutôt pessimiste.

Contrairement au PAS, la durabilité n'est pas mentionnée dans la formulation de l'objectif général et de l'objectif spécifique ; on est devenu moins ambitieux, et il était donc plus facile d'atteindre les objectifs.

En résumé, on peut dire qu'après 15 ans d'intervention, une amélioration très considérable de la situation d'assainissement a été atteinte dans la ville de Sikasso. La chaîne de gestion des déchets

³⁷ Source : cité du rapport d'évaluation finale, Projet d'appui à l'assainissement de la ville de Sikasso, Mali, 21 septembre 2008, Ambroise Urbain Foutou, Almadius

est fonctionnelle, à peu près la moitié des déchets sont récupérés, et les capacités techniques des institutions partenaires sont augmentées.

Critère 4 : Impact

L'intervention a eu un grand impact au niveau local, mais aussi au niveau national. Dans les 15 ans d'intervention, les partenaires locaux ont pu acquérir une expertise importante, surtout dans les deux derniers projets.

Les infrastructures et les équipements mis à disposition des acteurs sikassoïses sont fonctionnels, et la chaîne de gestion des déchets l'est aussi à tous les niveaux. Le PAEX et le CONFIDES ont renforcé les acquis du PAS dans le domaine de la pré-collecte, et le CONFIDES a reconstruit une partie des « dépôts de transit » qui avaient été vandalisés dans la période de transition entre le PAS et le PAEX.

Les trois projets ont amélioré les conditions sanitaires, et les campagnes de sensibilisation répétitives ont eu un impact durable sur les attitudes et le comportement des citoyens sikassoïses, selon les affirmations des interlocuteurs rencontrés lors de l'évaluation finale.

L'intervention a créé des emplois durables pour des personnes peu qualifiées dans les 15 GIE appuyés par le PAS, le PAEX et le CONFIDES. La création de 4 nouveaux GIE hors projet se doit à cette dynamique ; les opérateurs des GIE ont vu que cette activité peut être financièrement durable et rapporter des bénéfices, ne soient-ils que modestes. La branche de valorisation des déchets est nouvelle, et elle génère aussi des revenus additionnels durables pour un grand nombre de personnes.

L'impact de la totalité des interventions peut être classifié comme très positif, et ceci pour la durée entière des interventions.

Critère 5 : Durabilité

La durabilité des sous-projets et, par conséquence, de l'intervention globale est affectée tant par la programmation et la planification des projets que par le contexte local très difficile, dans lequel les projets se sont déroulés. L'analyse concernant l'effet de la planification sur la durabilité s'est faite dans le texte pour le critère 1.

Les capacités institutionnelles très faibles de la Mairie et le manque d'appui par la gouvernance au niveau national/régional affectent la durabilité des acquis de l'intervention. La volonté politique de la Mairie d'appuyer la gestion intégrée des déchets semble s'être améliorée mais reste précaire et dépendante des élections et des changements de décideurs. Le contexte de corruption, de favoritisme et de manque de communication, de coordination et de transparence au sein des administrations menace la durabilité financière et institutionnelle du système de gestion intégrée des déchets. On ne voit pas d'amélioration durable de la gouvernance au Mali pendant les 15 années d'intervention.

De l'autre côté, la durabilité des acquis des trois interventions successives semble plus stable en ce qui concerne les activités réalisées par le secteur privé formel et informel. Le marché de valorisation et de recyclage des matières organiques, plastique et papier a gagné une dynamique autonome, qui ne dépend plus d'un appui extérieur. Malgré toutes leurs faiblesses et leur réticence contre les bonnes pratiques de gestion, les GIE anciens et nouveaux continuent leur travail de pré-collecte de manière autonome et font, dans la plupart des cas, des bénéfices.

En ce qui concerne les résultats du PAS, le manque d'assistance technique dans la planification de ce projet a affecté la gestion des infrastructures et des équipements fournis dans ce contexte. Le PAEX et le CONFIDES ont pris en main la pré-collecte et la collecte, mais l'appui à l'exploitation du CET est resté très limité. Le PAEX a pris en main l'exploitation du CET, en concevant et délivrant des formations théoriques et pratiques, y compris un voyage d'études au Cameroun et la visite de

l'exploitation de 3 types de CET différents (grand et petit CET) pour le responsable du CET en 2011. Le PAEX a aussi financé la réalisation du plan d'exploitation du CET et la formation pratique des conducteurs (comment étaler, comment et quand faire une digue etc). Lors du CONFIDES, la consolidation de l'exploitation du CET n'était pas pris en compte. Un appui technique continu et un suivi systématique de l'exploitation auraient été nécessaires pour assurer une bonne assimilation et application des connaissances acquise lors des formations.

Malgré la très bonne qualité de l'infrastructure fournie par la CTB et des équipements financés par la République de Chypre et l'État malien, l'exploitation n'a jamais été professionnelle dans le sens technique. Surtout les aspects de gestion de casier, gestion d'équipement roulant et gestion des émissions ne sont pas assimilées par le personnel technique. Les technologies adaptées pour réduire les émissions et pour minimiser les coûts de l'enfouissement sans pour autant baisser le standard technique et environnemental ne semblent pas être connues. On ne peut donc pas parler d'une durabilité technique car le CET n'a jamais été exploité selon les standards techniques. L'intervention de la CTB a manqué l'occasion d'assurer la durabilité technique de l'enfouissement.

S'y ajoute la menace très concrète d'une fin du financement de l'État pour l'exploitation du CET. Ces insuffisances techniques et financières affectent la durabilité du CET.

4 Conclusions

Le CONFIDES est le dernier projet d'une série d'interventions qui appuient la gestion des déchets à Sikasso depuis 15 ans. Durant cette période, l'approche a évolué d'un système simple de collecte et enfouissement des déchets à une gestion intégrée des déchets qui vise la valorisation des matières recyclables et biodégradables, et qui implique tous les acteurs du secteur. Il s'agit d'un projet pertinent qui apporte une solution pour un problème majeur à la ville de Sikasso, l'insalubrité, et qui répond au besoin d'une multitude d'acteurs locaux.

Malgré la continuité de l'appui et des acteurs principaux, **il ne s'agit pas vraiment d'une approche programmatique** ; le développement vers une gestion intégrée des déchets n'a pas été planifié dès le début, et le lien entre les différents projets est faible. Il y avait une rupture de 2 ans entre le PAS et le PAEX, et de quelques mois entre le PAEX et le CONFIDES. Le manque d'approche programmatique résulte en une incertitude de planification ; aucuns des projets précédents n'était conçu dans l'optique de préparer le projet successeur.

Bien que la CTB appuie la gestion des déchets à Sikasso depuis une quinzaine d'années, le bénéficiaire principal du renforcement des capacités a changé avec le transfert de compétences d'une institution gouvernementale déconcentrée vers une collectivité locale. Par conséquent, beaucoup de capacités ont dû être nouvellement acquises.

L'approche du projet requiert aussi un changement d'attitude et de comportement important, et ceci à plusieurs niveaux:

- o pour les citoyens, l'approbation de leur responsabilité pour la gestion des déchets moyennant le principe « pollueur-payeur », et la conformité avec les modalités de pré collecte
- o pour les GIE, l'appropriation de bonnes pratiques de gestion
- o pour les terreatiers, l'appropriation de bonnes pratiques de pré-conditionnement de terreau
- o pour les agriculteurs, la préférence du terreau traité et la volonté d'assumer la différence de prix
- o pour la Mairie, l'approbation de la responsabilité financière et technique pour la collecte des déchets et l'entretien du matériel mis à disposition

Ces changements étaient nouveaux pour la totalité des acteurs. Même si la pré-collecte payante existait depuis la constitution des premiers GIE en 1998, renforcée par le PAEX dans les quartiers centraux, l'approche était nouvelle pour les ménages dans les quartiers périphériques et pour les nouveaux GIE. Pour la Mairie, la responsabilité pour la collecte est un défi nouveau, qui n'a pas été facilité par le don quasi parallèle de trois camions et des caissons par la Chine. On a cependant pu observer que des efforts sérieux ont été faits lors de la dernière année du CONFIDES pour améliorer la gestion et le suivi de la collecte. La collecte secondaire est devenue beaucoup plus régulière, et la mauvaise pratique d'utiliser les camions de collecte pour transporter des déchets bruts dans les champs n'existe quasiment plus. Ceci se doit tant à l'insistance de l'équipe CONFIDES qu'au changement politique suite aux élections communales.

Le CONFIDES est quasiment arrivé à sa fin, et les observations confirment les impressions de la mission à mi-parcours que les **trois ans d'appui sont trop courts pour arriver à un vrai changement**. Cela se voit aussi au niveau des résultats du PAEX: le taux d'abonnement à la pré-collecte a augmenté continuellement pendant la réalisation du projet, mais après la fin de l'appui, le taux d'abonnement n'a que très lentement augmenté. Les GIE ont acquis la capacité de gérer ce qu'on leur a donné, mais pas la capacité d'étendre et développer leur activité. L'appui et le suivi de ces GIE n'a pas continué pendant le CONFIDES, et on voit que leur service stagne avec un taux d'abonnement d'environ 50 %. Dans la dernière année du CONFIDES, ces GIE n'ont plus remis des rapports à la Mairie. On peut donc s'attendre que la situation soit similaire pour la pré-collecte dans les quartiers périphériques, où les GIE sont tout récemment arrivés à un niveau d'autonomie suffisant pour continuer leur activité sans appui extérieur, mais n'ont pas encore assimilé les

bonnes pratiques de gestion qui leur permettraient de planifier et organiser leur travail de manière efficace.

Il faut souligner ici que tous les interlocuteurs, soit de l'équipe CONFIDES, soit du siège de la CTB ou de la représentation, soit de la Mairie ou de la DRACPN, des GIE ou des terreatiers, estiment que les 15 ans d'appui par la CTB ont été suffisants et qu'ils ont maintenant acquis les capacités nécessaires pour continuer la gestion intégrée des déchets de manière autonome.

Comme déjà constaté lors de l'évaluation à mi-parcours, l'équipe d'évaluation estime que ces avis sont trop optimistes, et que les changements d'attitude et de pratiques ne sont pas encore acquis. Les bonnes pratiques liées à la gestion intégrée des déchets ne sont pas encore suffisamment ancrées chez la plupart des acteurs. Surtout le suivi, le contrôle et la coercition manquent, et on observe aussi un manque de communication entre les décideurs ainsi qu'un manque d'appui de l'équipe technique par les décideurs.

L'efficacité du projet s'est améliorée depuis la mission à mi-parcours. La structure de l'équipe CONFIDES est très bonne et efficace. La coopération étroite entre le personnel technique de la Mairie et de la DRACPN crée un lien de pérennité vis-à-vis du CONFIDES et, aidera beaucoup à assurer la bonne coopération entre les deux institutions.

L'équipe d'évaluation est d'avis que l'équipe CONFIDES reste trop passive face aux multiples défis et qu'elle ne réagit pas toujours de manière appropriée aux problèmes inattendus. Malgré les grands efforts déployés pour l'amélioration de la pré-collecte et de la collecte et surtout pour la valorisation des déchets, l'équipe de mission a souvent le sentiment qu'il existe une certaine lassitude et une tendance à rejeter la responsabilité sur les acteurs locaux malgré la limitation bien connue de leurs capacités. S'y ajoute un manque de persévérance dans la recherche d'informations et de données (exemple : ignorance de la menace de financement du CET, ignorance de la validation du deuxième plan stratégique d'assainissement).

Néanmoins, l'impact du projet est bon. La mise en valeur du recyclage est un succès ; la quantité de matières recyclables récupérées et valorisées dépasse la cible, et cette activité assure un revenu pour 172 chiffonniers. 18 terreatiers sont associés au projet, équipés avec des tamis et formés. L'évacuation des dépôts sauvages se fait avec l'aide des terreatiers, qui trient et vendent une grande partie des déchets biodégradables (pré-compostés par exposition à l'atmosphère) avant l'enlèvement par les camions de la DRACPN. Le taux d'abonnement des GIE a beaucoup évolué lors de la dernière année du projet

L'impact du CONFIDES sur la salubrité, la santé et l'emploi est donc très positif. Aucun impact imprévu négatif n'a été observé.

La ***durabilité des résultats atteints*** ou en voie d'être atteints n'est pas encore complètement assurée. Bien que la volonté politique de la Mairie se soit considérablement améliorée et que la création de la division municipale de gestion des déchets ait assuré un ancrage institutionnel, la volonté de suivi, de contrôle (GIE) et de répression (dépôts sauvages, GIE non performants) manque toujours. S'y ajoute le manque d'appui par la DNACPN/ DRACPN pour le financement du CET et l'intégration des résultats et acquis du CONFIDES dans le nouveau plan stratégique d'assainissement.

La courte durée du projet affecte aussi la durabilité. Le système de pré-collecte sera probablement durable, mais pas aussi efficacement qu'il aurait pu l'être avec un appui plus prolongé, qui aurait permis aux GIE de gagner plus d'expérience et d'acquérir plus de capacité financière et technique. Le CONFIDES n'aura pas de temps pour appuyer et suivre l'exploitation des centres de valorisation de quartier, dont la réception finale n'avait pas encore été faite lors de la mission d'évaluation. Les contrats d'assignation de ces centres aux terreatiers, aux chiffonniers et à un GIE produisant du terreau n'étaient pas encore signés lors de la mission. Le danger d'une mauvaise exploitation, de cannibalisation et vandalisme de ces centres (comme ceux construits pour la CAN 2002) n'est donc pas encore banni.

5 Recommandations

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

Tableau 13: Recommandations pour la période après-CONFIDES

Recommandation		Responsable	Importance
Général	Accompagnement ultérieur des acteurs locaux/ recherche de nouveaux partenaires	CTB Bamako/ DGD	Très important
Institutionnel	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 répliation de l'expérience du CONFIDES à travers une large diffusion du document de capitalisation dans un atelier d'apprentissage	Mairie/ DRACPN	Souhaitable
	Valorisation des déchets non recyclables, non compostables comme combustible alternatif dans les cimenteries	Mairie	Souhaitable
Technique	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	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 billdozet	DRACPN	Souhaitable
	Financier	Explorer la possibilité d'utiliser les fonds non utilisés dans le cadre du budget pour financer les activités précises, définies clairement dans l'optique de renforcer la durabilité.	CTB Bamako/ siège
Organiser un atelier pour affiner les modalités de fonctionnement de la filière et le mécanisme de financement durable de la filière		Mairie	Important

Recommandation	Responsable	Importance
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	GIE	Très important

5.1 Recommandations générales

Les recommandations générales s'adressent à la CTB et concernent tant la durabilité du CONFIDES que des leçons apprises pour des projets futurs.

Accompagnement ultérieur des acteurs locaux

La totalité des chefs de quartier demandent une deuxième phase (pour la plupart des quartiers le CONFIDES n'était pas la consolidation du PAS/ PAEX, mais un nouveau projet). Même si la stratégie de la CTB de se retirer du secteur des déchets est très claire et semble irrévocable, il est fortement recommandé d'au moins appuyer les acteurs locaux dans la recherche d'un appui technique de suite.

La gestion des déchets à Sikasso a atteint un stade où un appui intensif qui inclût la présence d'un assistant technique international et des investissements importants dans l'infrastructure ou des équipements n'est plus nécessaire. Ce qui est crucial à ce niveau est le maintien et l'assimilation des bonnes pratiques de gestion des déchets, comme le suivi, le contrôle, les sanctions, la communication et la coordination ainsi que la continuation de la sensibilisation. Il s'agit surtout d'un appui à la consolidation des capacités institutionnelles.

L'équipe de mission suggère que la CTB utilise la somme non dépensée du CONFIDES pour engager un responsable national qui appuiera la Mairie et les GIE jusqu'à la fin de la Convention Spécifique, et qu'elle fasse une recherche active au sein des autres bailleurs de fonds qui s'engagent dans le secteur de l'environnement ou de l'assainissement à Sikasso pour trouver la possibilité d'intégrer une composante d'appui institutionnel à la gestion intégrée des déchets dans l'un de ces projets. La recherche de nouveaux partenaires pourrait être faite par l'Ambassade Belge, qui a embauché l'ancienne chef de projet, qui sera donc très bien positionnée pour poursuivre les possibilités d'intégrer un appui institutionnel à la Mairie de Sikasso avec d'autres bailleurs de fonds actifs dans la région et dans les secteurs soit d'assainissement, soit de décentralisation.

Dans un sens plus général, il est aussi recommandé au Ministère belge chargé de la coopération du développement, de poursuivre l'appui sectoriel (assainissement/ déchets) à Sikasso ou de considérer une prise en compte de la pérennisation du projet de Sikasso dans le cadre de la décentralisation. Le but est surtout de ne pas décider de se retirer d'un projet avant d'en avoir assuré la durabilité dans la mesure du possible.

5.2 Recommandations institutionnelles

5.2.1 Pour la mairie : assurer la performance de la maîtrise d'ouvrage

La performance de la maîtrise d'ouvrage communal passe par l'amélioration des arrangements contractuels dans le cadre de la délégation de gestion, l'amélioration de la surveillance et la forte responsabilisation de la division communale de gestion des déchets solides. Pour ce faire, l'équipe formule les recommandations suivantes :

- *Renforcer les arrangements contractuels entre la mairie et les opérateurs privés que sont les GIE.* De l'analyse des données collectées il ressort des insuffisances dans la mise en œuvre des contrats avec les GIE. Malgré le fait que certains GIE refusent de suivre les consignes (tel que le zonage), la mairie n'arrive pas à prendre les sanctions qui s'imposent dans de tels cas. On pourrait s'imaginer 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 renouvellement des contrats devrait être lié à une évaluation satisfaisante. Pour stimuler la recherche de la performance, il peut être opportun de mettre en concurrence les GIE où ils sont moins performants. Ce type de mise à concurrence a souvent été initié par les habitants eux-mêmes qui ont sollicité les services des GIE intervenant dans les zones avoisinantes. Or, ce type de décision devrait être initié par la Mairie. Le processus de certification est un élément clé de la gestion des performances des GIE.
- *Embaucher les agents qualifiés et formés par le CONFIDES comme fonctionnaires et assurer un bon environnement de travail :* La Mairie n'est pas en mesure d'offrir des salaires compétitifs avec ceux payés par les ONG et projets de coopération internationale. Par contre, elle peut offrir la sécurité d'un revenu régulier aux personnes qui ont le statut de fonctionnaire. Il serait donc dans l'intérêt de la Mairie de créer des postes de fonctionnaire pour les agents techniques qui ont acquis des compétences importantes pendant leur coopération avec le CONFIDES.

Un autre facteur qui motive le personnel à rester dans un poste est la motivation dans son travail. La Mairie peut assurer des conditions favorables en impliquant les agents techniques dans les décisions (dans leur domaine de compétence), en assurant que les décideurs leur expriment l'appréciation de leur travail, et en mettant à disposition les outils nécessaires (carburant, matériel consommable, main d'œuvre).

- *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.* Les piquets d'hygiène sont les principaux acteurs de cette surveillance. La mairie devrait accélérer le processus de recrutement annoncé des 32 piquets d'hygiène.
- *Améliorer la responsabilisation et assurer le fonctionnement de la division municipale de gestion des déchets, notamment la prise en charge du carburant des agents.* La mobilité et l'efficacité des agents de cette division permettront des gains d'efficacité. Par exemple, le chargé de la collecte, pourrait utiliser ses visites de supervision des caissons pour alerter quand un caisson n'est pas encore plein, et éviter des allers-retours de camion. L'utilisation des caissons est irrégulière (curage, désherbage etc.), pour cela il faut un suivi sur place régulier. Il en est de même avec le suivi de la pré-collecte et la communication.
- *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.* De l'avis de certains interlocuteurs une telle initiative a existé par le passé mais n'a pas été appliquée. A titre de proposition, les associations ont fait une estimation de 100 000 FCFA/association et par mois (en raison de 20-30 femmes par association travaillant entre 2 et 2,5 heures par semaine). Ce montant pourrait être prélevé sur les taxes de voirie ou autres taxes similaires. Envisager la possibilité de construire des espaces de stockage de papier / carton avant l'enlèvement par les unités.
- *Améliorer les relations d'affaires entre les chiffonniers et les unités de transformation.* Il s'agira de développer un cadre avec une communication claire sur les conditions des transactions (par exemple quand est-ce que l'unité peut envoyer le camion ou le tricycle pour collecter les stocks chez les chiffonniers, ou quelles sont les conditions de paiement)

5.2.2 Pour la mairie : la définition d'une orientation communale en matière de GIDD

- *Elaborer une note de positionnement des acteurs sur le document d'actualisation de la stratégie de gestion des déchets solides de la ville de Sikasso. Cette note permettra de rattraper l'occasion manquée à influencer le processus d'élaboration de ce document, processus qui a été initié à partir du niveau central de l'Etat. Les options proposées et les recommandations de cette étude ne prennent pas suffisamment en compte les acquis du CONFIDES.*

5.2.3 La Mairie en collaboration avec la DRACPN : la diffusion de l'apprentissage

- *Assurer le partage des leçons et les conditions de réplcation de l'expérience du CONFIDES à travers une large diffusion du document de capitalisation dans un atelier d'apprentissage. La mairie et la DRACPN pourraient proposer leur expertise aux autres villes. Organiser aussi des journées portes ouvertes pour que les gens puissent mieux connaître le CET. Mettre le document de capitalisation sur le site web de la Mairie*

5.2.4 Par rapport à l'encadrement par le Gouvernorat

Le CONFIDES a établi des espaces de dialogue entre les acteurs qu'il convient de soutenir et accompagner. Pour ce faire, la recommandation suivante s'adresse à l'ensemble des acteurs sous le leadership du gouverneur de la région. Il s'agit de :

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. Un exemple d'un tel cadre de concertation régionale, institutionnalisé par une décision du Gouverneur de Région existe à Mopti. Ce cadre permettra également de préciser les modalités, types et responsabilités des sanctions. Dans le cas spécifique de Mopti il a permis une meilleure intégration des interventions, notamment entre les secteurs de l'assainissement, de l'éducation et de la santé. Par ricochet, cette intégration permet de mobiliser plus de financement pour l'assainissement.

Appuyer la DRACPN dans la mobilisation et la prise en charge des agents pour assurer les services du CET. Pour ce faire, la DRACPN doit faire parvenir au Gouverneur une demande de mise à dispositions d'agents. Pour que cette demande puisse être traitée dans le cycle d'élaboration du budget 2018, il faut qu'elle soit acheminée au Gouvernorat avant le 30 juin 2017.

5.3 Recommandations techniques

5.3.1 Pour la mairie

Valorisation des déchets non recyclables, non compostables comme combustible alternatif dans les cimenteries

La problématique des sachets noirs a été évoquée par plusieurs interlocuteurs. Ces sachets n'ont aucune valeur sur le marché du recyclage, car il s'agit déjà d'un produit fait sur base de matériel recyclé et de moindre qualité. Le décret interdisant la production et mise sur le marché de sachets en plastique non biodégradables n'a toujours pas abouti à réduire la quantité de sachets dans les poubelles ; ils sont toujours ubiquitaires.

Par contre, ces sachets ont une bonne valeur calorifique. Les plastiques non recyclables et quelques autres fractions non recyclables peuvent substituer le charbon ou le pétrocoke utilisés comme carburant dans les cimenteries. La substitution des combustibles fossiles par des déchets de haute valeur calorifique est une pratique assez répandue dans le secteur de la production du

ciment. Le moteur principal pour cette pratique est l'économie à faire ; il faut seulement payer le prix du pré-conditionnement des déchets, qui est nettement inférieur à celui des combustibles fossiles.

Le tableau suivant donne une comparaison des combustibles fossiles et alternatifs (sur base de déchets).

Tableau 14: Prix et valeurs calorifiques des différents combustibles fossiles et alternatifs³⁸

Combustible	Valeur calorifique (kJ/kg)	Prétraitement nécessaire	Coût (FCFA/tonne) Coût du matériel + coût du prétraitement
Charbon	34 000 – 35 000	Broyage	58950 – 65500
Pétrocoké	27 000 – 28 000	Broyage	52400 – 58950
Gazole	44 800	-	55000 - 60000
Déchets ménagers (sans organique et matières recyclables)	12 500 – 15 000	Séparation (Tri et criblage), séchage	5000 – 10000 ³⁹

Généralement, ces combustibles sont surtout des pneus usagés ou des déchets industriels, mais l'utilisation de déchets municipaux pré-conditionnés se fait de plus en plus. En Pologne et au Pakistan, c'est déjà une technologie bien répandue. En Turquie, une grande cimenterie a investi 5 millions d'€ dans une installation de broyage et séchage de déchets non recyclables et non compostables fournis pas une municipalité (taille comparable à Sikasso).

Il y a plusieurs cimenteries au Mali, qui pourraient être intéressées en un investissement pour obtenir la fraction de déchets non recyclables et non organiques de Sikasso. Le tableau 15 donne un résumé des deux grandes cimenteries maliennes.

Tableau 15: Aperçu sur la situation des cimenteries maliennes

Nom	Lieu	Propriétaire	Capacité (t/an)	Besoin d'énergie	Distance à Sikasso (km)
CIMAF (Ciment d'Afrique)	Diago, Kati, Koulikoro	CIMAT (Cimenterie de l'Atlas, Maroc)	500 000, extensible à 1 million	Non indiqué	389
Diamond Cement Mali SA	Dio-gare, Kayes	Privé (indien)	700 000	50 GJ/an 60 000 l de gasoil/jour	Dio-gare : 388 Kayes : 985

Il est vrai que les distances entre Sikasso et les cimenteries sont grandes et que le transport se rajoute aux coûts des déchets prétraités ; de l'autre côté, les cimenteries sont aussi obligées de transporter le carburant fossile, étant donnée la situation enclavée du Mali.

L'équipe d'évaluation recommande une première prise de contact avec ces cimenteries pour voir si celles-ci seraient intéressées à développer ensemble avec la Mairie un projet pour la production de RDF (refuse derived fuel) sur base des déchets non recyclables et non organiques de Sikasso. Si un tel intérêt existe, la Mairie pourrait répondre à un appel à projet (Plateforme Re-Sources ou un autre bailleur) pour faire faire une étude de la faisabilité et du dimensionnement d'un tel projet.

Stockage du carton et du papier

³⁸Valeurs prises d'une étude de faisabilité faite par la consultante pour une cimenterie en Turquie, 2016

³⁹ Le coût pour le pré-traitement des déchets inclut : l'électricité pour le broyage et le tri mécanisé, la main d'œuvre et l'amortissement de l'équipement

Pour appuyer les chiffonniers dans leur travail, qui contribue à réduire la quantité de déchets envoyés au CET, il est recommandé de les doter ou de construire des espaces de stockage des déchets papier / carton (hangars) pendant la saison pluvieuse en attendant la collecte sur place par l'unité YIRIWACEN.

Il ne s'agit pas ici de hangars de taille importante ; des simples abris avec un toit dans un endroit protégé seraient suffisants. Cela permettrait aux chiffonniers d'entreposer le papier et carton ramassés dans des endroits centraux de leurs quartiers, au lieu de soit les garder chez elles (manque d'espace) soit les emmener vers l'usine (difficile avec les poussettes).

Mise à disposition de poubelles pour les ménages

Dans le cadre du PAS, 1500 poubelles (demi-fûts) étaient confectionnées et fournis aux GIE pour une distribution aux ménages abonnés. Cette pratique était très appréciée par les citoyens, et plusieurs interlocuteurs ont demandé une répétition du programme de poubelles.

Le coût des demi-fûts est assez élevé (5000 FCFA), et une distribution gratuite dépasserait le budget de la Mairie. Il est cependant envisageable que la Mairie procure ces poubelles et les distribue aux ménages avec un plan de paiement échelonné.

Mise à jour du zonage en coopération avec les chefs de quartier

Tant les GIE que les chefs de quartier se sont montrés assez critiques concernant le zonage pour l'attribution des zones de pré-collecte aux GIE. Le zonage actuel ne prend pas en compte le développement urbanistique, ni la performance des GIE.

Il serait donc opportun d'actualiser le zonage, en consultant les chefs de quartier, et de prévoir aussi un élément de mise en concurrence dans les zones où la performance des GIE est basse. Ceci éviterait un appel aux GIE « étrangers » à la zone par les habitants mécontents du travail de leur propre GIE, ce qui résulte en une répartition anarchique et donc une réduction de l'efficacité de la pré-collecte.

5.3.2 Pour la DRACPN

Deux recommandations du rapport à mi-parcours n'ont pas été prises en compte mais nous semblent toujours pertinentes. Nous répétons donc ces recommandations ci-dessous.

Equipement des bâtiments sur le CET avec un paratonnerre

Pendant la saison pluvieuse, les orages constituent un véritable danger pour les ouvriers du CET. Le sol ferrugineux ainsi que l'élévation du site attirent les foudres, et les décharges électriques sont très fréquentes pendant les orages de saison de pluie. Depuis l'accident d'un gardien frappé par la foudre (l'homme est resté paralysé et ses chèvres ont été tuées), le personnel du CET est évacué lors des orages.

Cette situation affectera sérieusement le fonctionnement du hangar de tri quand celui-ci sera opérationnel. Il est donc recommandé, tant pour assurer la santé et la sécurité du personnel, que pour assurer le bon fonctionnement du centre de tri, que tous les bâtiments et hangars soient équipés de paratonnerres. Afin d'éviter la destruction des senseurs du pont bascule par des foudres en fourche, l'équipement du pont bascule avec un isolateur diélectrique pourrait aussi être envisagé.

Equipement de la cabine du pont bascule, de la pompe à eau et du bâtiment administratif avec des panneaux solaires

Actuellement, l'électricité pour le pont bascule, la pompe à eau et le bâtiment administratif est produite moyennant un groupe électrogène, qui a une capacité de 14,7 kW. Ceci est nettement au-

delà des besoins de ces trois installations. Le besoin en électricité du pont bascule et du bâtiment administratif sont limités à l'ordinateur et l'éclairage. Le surplus d'électricité produit pas le groupe électrogène n'est pas utilisé : c'est donc du gaspillage.

La DRACPN a donc installé un autre générateur (artisanal) avec une capacité moindre ; celui-là consomme 5 l/jour. Avec un prix du gasoil d'environ 600 FCFA/l, cela équivaut à 3000 FCFA/jour ou 900 000 FCFA/an.

L'équipe de mission estime qu'il est toujours pertinent de remplacer le groupe électrogène par des panneaux solaires. Le prix d'un panneau solaire est d'environ 300 000 FCFA, celui de la batterie est approximativement 800 000 FCFA. Avec deux ou trois panneaux solaires et le coût de l'installation, on arriverait à un investissement d'à peu près 2 000 000 FCFA, ce qui s'amortirait en un peu plus de 2 ans.

La DRACPN pourrait vendre le grand groupe électrogène pour contre financer cet investissement s'il ne reste plus de budget de la dotation de 2017 (50 000 000 FCFA), et garder le générateur artisanal comme équipement d'appoint.

Cette recommandation est évidemment liée à une continuation de l'exploitation du CET ; si le financement du CET s'arrête fin 2017, il n'y a pas de sens d'encore investir dans l'équipement de celui-ci.

Gestion du CET – casiers MBT passifs

Pendant les 9 ans d'exploitation du CET, aucun compactage ne s'est fait. Malgré le manque de compactage, le casier se remplit très lentement. Actuellement, seulement la première alvéole du premier casier est remplie. Grâce à la bonne pratique du terreautage, la quantité de déchets biodégradables et aussi des plastiques qui entrent au CET est considérablement réduite.

En vue du problème de financement du CET, l'équipe de mission suggère de changer la manière d'exploitation afin de réduire les coûts et aussi les effets environnementaux. Il faut rajouter ici qu'aucune initiative de dégazage n'a été prise et que c'est très improbable que la DRACPN s'y prenne sans financement additionnel. Or, la production de méthane se réalise surtout dans un environnement anaérobie, c'est-à-dire, dans des casiers compactés de grande hauteur.

Pour éviter la production de méthane sans évacuation et pour réduire les coûts d'exploitation, il est donc recommandé d'étaler les déchets régulièrement sur toute la surface du casier et de les exposer à une biodégradation aérobie au lieu de les compacter. Cela réduirait le coût (pas besoin de compacteur) et les émissions à gaz à effet de serre. La superficie du CET est suffisante pour assurer que la hauteur des déchets « frais » ne dépasse pas 1 m, de sorte que la dégradation aérobie sans aération active ou retournement est garantie. La dégradation aérobie ne cause presque pas d'émissions à effet de serre (une petite quantité est dégagée cependant), et elle réduit le volume des déchets de manière très efficace. Le calcul suivant démontre la faisabilité de cette approche :

Superficie du 1 ^{er} casier :	1,8 ha = 18 000 m ²
Moyenne mensuelle de déchets enfouis :	469 t = 1 421 m ³
Quantité enfouie par an :	17054 m ³
Hauteur des déchets si étalés sur toute la surface du casier :	0,95 m

En 1997, une caractérisation des déchets⁴⁰ a montré que 84 % des déchets se composaient de matière organique, sable et terre, ce qui est la matière primaire pour le terreau produit et vendu aux agriculteurs. Il est probable que la proportion des matières non organiques a augmenté dans les dernières 20 années dû à un changement dans les modes de consommation.

Le tableau 16 montre une estimation de la composition des déchets générés par les ménages et enfouis (après déduction des quantités recyclées et le terreau vendu).

⁴⁰Source : J.M. DIARRA, 1997 : La dégradation de l'environnement et de la qualité de la vie au Mali

Tableau 16: Estimation de la composition des déchets enfouis

	Déchets produits	Déchets enfouis
Terreau (%)	75	57,73 %
Autre (%)	25	42,27 %

La proportion du terreau est réduite à 57 %. Ceci est toujours suffisant pour déclencher et maintenir le processus de biodégradation anaérobie.

Cette approche est une version adaptée du traitement mécano-biologique, où les déchets recyclables sont d'abord séparés de manière mécanique, et le reste est laissé à une fermentation aérobie. Le produit est un pré-compost de basse qualité ; le but du processus n'est pas de valoriser cette matière mais de réduire le volume et les émissions des déchets enfouis. Dans le cas de Sikasso, les chiffonniers remplacent le tri mécanique, et la fermentation anaérobie se ferait de manière complètement passive.

Ainsi, le CET pourrait être exploité sans compacteur, donc à un coût très réduit. Le bulldozer sera cependant toujours nécessaire pour assurer l'épandage. De plus, cette méthode économise l'investissement pour le dégazage.

Echange ou donation du compacteur

Le compacteur est en état neuf après 9 ans, dû à la non-exploitation. Il est peu probable qu'il sera utilisé s'il n'y a plus de financement. Même avec un financement, il sera très peu utilisé dû au surdimensionnement. Etant donné qu'il appartient à la DRACPN, il serait plus judicieux que la Direction Nationale de l'Assainissement l'utilise pour l'exploitation de la décharge à Bamako (si besoin il y a), ou qu'elle le donne à un autre CET d'une grande ville dans le cadre d'une coopération sud-sud.

5.4 Recommandations par rapport à la durabilité financière

5.4.1 Pour la CTB

- *Explorer la possibilité d'utiliser les fonds non utilisés dans le cadre du budget pour financer les activités précises, définies clairement dans l'optique de renforcer la durabilité.*

(Voir sous-chapitre 5.1.)

5.4.2 Pour la mairie :

- *Organiser un atelier pour affiner les modalités de fonctionnement de la filière et le mécanisme de financement durable de la filière.* La mairie, en collaboration avec la DRACPN, doit élaborer un mécanisme de financement durable, en l'occurrence sur les étapes de la collecte secondaire et du CET. Cet atelier devrait faire une analyse des différentes ressources locales mobilisables et qui peuvent être affectées à la gestion des déchets solides de la ville de Sikasso
- *Proposer un mini-projet à Plateforme Ressources et intensifier les prises de contacts avec d'autres bailleurs potentiels.* La division municipale de gestion des déchets solides, avec l'appui de la DRACPN et de l'UCAT, devrait avant la clôture finale du projet faire une cartographie des opportunités de financement de la filière des déchets solides et élaborer au moins une note conceptuelle et un budget.

5.4.3 Pour la DRACPN

- Assurer le financement du fonctionnement du CET en soumettant une demande de mise à disposition de personnel (dans les meilleurs délais au 30 juin au plus tard). Le personnel mobilisé au niveau du CET ne comprend que des contractuels dont la prise en charge est assuré par le budget de l'Etat. Dans l'éventualité de la suspension de la contribution actuelle, il est important et urgent qu'une demande soit transmise par le gouvernorat au budget (initiée par la DRACPN) pour assurer la continuité de ce service.
- 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.

Explorer la possibilité d'utiliser les fonds non utilisés dans le cadre du budget pour financer les activités précises, définies clairement dans l'optique de renforcer la durabilité. Un tel fonds existait à la fin du PAS ; la somme restante de 2 905 103 FCFA était versée sur le compte de la DNACPN au bénéfice des populations de la ville de Sikasso⁴¹. Il n'y avait cependant pas de suivi ultérieur de la gestion de ce fonds. Au cas où cette bonne pratique est répétée, il est recommandé d'installer un mécanisme de contrôle (par exemple : compte au nom de la Mairie, mais avec double signature pour les décaissements, obligation de remise de factures et reçus) pour éviter tout abus possible.

5.4.4 Pour les GIE

Etablissement d'un fonds d'épargne pour le remplacement des équipements

L'équipe de mission réitère la recommandation du CONFIDES aux GIE d'avoir une épargne de 12 500 FCFA/ (mois*charrette) assurant une certaine sécurité financière lors d'accidents, de mort d'âne ou de réparation de charrette.

Selon ce que l'on peut conclure des rapports financiers des GIE, aucun de ces derniers ne le fait actuellement. Les chiffres montrent cependant que l'épargne de ce montant n'affecterait en aucun cas le bilan positif des GIE. Le tableau suivant montre la situation financière sans et avec l'utilisation des fonds d'épargne.

Tableau 17: Comparaison des coûts et des bilans des GIE sans et avec le fonds d'épargne

	Coût (FCFA/mois)	Coût avec amortissement (FCFA/mois)	Coût par charrette (FCFA/mois)	Coût par charrette avec amortissement (FCFA/mois)	Proportion revenus/dépenses	Proportion revenus/dépenses avec amortissement
BEMA	150000	175000	75000	87500	1,30	1,11
Sanya Wallé	225300	262800	75100	87600	1,31	1,12
Novi-Mali	160000	172500	160000	172500	0,58	0,54
Balais du cinquantenaire	204000	241500	68000	80500	1,72	1,45
Secours +	150000	175000	75000	87500	1,48	1,27
Faanin Cengen	90000	102500	90000	102500	1,50	1,32
JOQ	230000	280000	57500	70000	2,52	2,07
ADICOS	87000	99500	87000	99500	2,78	2,43
Total/ moyenne	1296300	1508800	76253	88753	1,63	1,40

Seul le GIE Novi Mali a actuellement un bilan négatif, qui ce serait encore accru avec l'épargne. La raison est que ce GIE est encore très nouveau et n'a pas acquis ni assez d'abonnés ni assez d'expérience. Pour tous les autres GIE, l'épargne ne poserait aucun problème.

⁴¹Source : Compte rendu de la 10ème réunion du Comité Technique de Suivi du PAS, 02 juin 2009

Plusieurs GIE ont exprimé leur désir de se motoriser. Un des GIE qui ne remet pas les rapports financiers dispose déjà d'un tricycle et affirme que l'exploitation est financièrement viable. Le coût d'un tricycle est d'environ 1 million de FCFA.

L'épargne de 12 500 FCFA n'est pas suffisante pour permettre l'achat d'un tricycle dans un délai raisonnable.

Par contre, la plupart des GIE pourraient même épargner une somme mensuelle de 50 000 FCFA, ce qui leur permettrait d'acquérir un tricycle dans moins de deux ans. Il est tout à fait normal et possible que l'activité économique exercée par un GIE procure les revenus suffisants pour l'achat ou la modernisation de l'équipement nécessaire ; il n'y a pas d'obligation que ces équipements soient toujours financés par des bailleurs de fonds.

6 Enseignements tirés

Le tableau suivant résume les enseignements tirés de l'expérience des 15 ans d'intervention de la CTB à Sikasso ainsi que les recommandations y afférentes. Il faut dire que ces observations ne sont pas exceptionnelles pour le cas de Sikasso, mais qu'elles sont particulières à un bon nombre de projets et programmes de coopération, soit de la CTB soit d'autres bailleurs de fonds.

Tableau 18 : Résumé des enseignements tirés

Sujet	Observations	Recommandation	Responsable	Priorité
Planification et programmation	Manque de cohérence entre les différentes phases de l'intervention	Approche programme à long terme	CTB siège	Très important
	Durée du projet insuffisante pour assurer la durabilité des capacités et des bonnes pratiques acquises			
	Influences extérieures qui affectent la pertinence ou l'efficacité de quelques composantes d'un projet	Flexibilité pour la réaction et l'adaptation aux changements imprévus	CTB siège	Très important
	Inefficacité financière due aux parties du budget allouées aux « indemnités » et suppléments de salaire	Coordination avec d'autres bailleurs pour la suppression des « incitations perverses » Planification des projets sans suppléments de salaire et lignes allouées aux « indemnités »	CTB siège	Très important
	Engagement et participation des bénéficiaires conditionnés aux bénéfices financiers individuels			
	Habitude de demander de l'aide au lieu d'essayer de trouver une solution soi-même			
	Financier	Manque d'informations sur la durabilité des interventions précédentes	Evaluation ex post Méta-évaluations Intégration des résultats de ces évaluations dans la programmation d'interventions futures	CTB siège
Répétition des erreurs précédentes				
Financier	Manque d'information concernant le montant exact et l'utilisation de la contrepartie malienne	Obligation de rapportage financier pour la totalité du budget du projet (belge et malienne)	CTB siège	Souhaitable
	Obligation de retourner le budget non décaissé à l'État belge à la fin d'un projet	Création d'un fonds pour l'utilisation du budget non utilisé dans des actions de consolidation/ autonomisation/ répliation/ suivi après projet	CTB siège	Important
Technique	Documents contractuels, administratifs et techniques trop compliqués pour bénéficiaires avec un bas niveau scolaire	Simplification des documents écrits destinés à l'usage des bénéficiaires du secteur informel (élaboration d'un manuel pour la rédaction de documents simples)	CTB siège	Souhaitable

Approche programme

Comme déjà indiqué lors de la revue à mi-parcours, les projets qui visent le renforcement institutionnel et le changement de comportements ont besoin d'un temps bien au-delà des 3 ans pour lesquels le CONFIDES a été planifié.

Même si on prend en compte les deux projets prédécesseurs, le PAS et le PAEX, le temps cumulé de 15 a prouvé ne pas être suffisant pour arriver à un renforcement de capacités durable, tant au sein des acteurs gouvernementaux que privés. Un manque de compréhension de la nécessité de bonnes pratiques qui dépassent les composantes purement techniques persiste encore à la fin de ces trois interventions successives.

S'y ajoute que la durabilité des acquis des projets précédents le CONFIDES est peu connu. Il y avait des ruptures entre les trois projets principaux, le PAS, le PAEX et le CONFIDES, et les projets successeurs n'ont pas intégré un suivi et une assistance technique décroissante aux structures appuyées lors des projets précédents.

Pour cette raison, l'équipe de mission propose pour la planification de tous les projets de renforcement de capacités une approche programmatique à long terme, qui inclût par exemple :

- une **phase préparatoire** (état des lieux, analyse des capacités des acteurs locaux, détermination participative des besoins et des objectifs, planification de l'intervention...)
- un **phase de démarrage** et étude
- une **phase de mise en œuvre** des interventions planifiées. Cette phase pourrait être composée de plusieurs projets liés l'un à l'autre, ou basés l'un sur l'autre s'il s'agit de projets consécutifs
- une **phase de consolidation**, d'accompagnement et de réplication => sans nouveaux investissements
- une **phase de sortie** (capitalisation, suivi, appui perlé) => sans nouveaux investissement, retrait graduel de l'assistance technique

Dans une telle programmation, l'échéancier devrait plutôt s'orienter à l'atteinte de résultats durables, et non à une certaine date butoir au-delà de laquelle rien ne va plus. Il est également important d'assurer assez tôt le financement pour les phases suivantes pour éviter des ruptures.

Lorsqu'il s'agit de plusieurs phases successives d'intervention, il est aussi crucial de ne pas perdre de vue le suivi des acquis des phases précédentes et d'accompagner les composantes déjà terminées lors de l'autonomisation. Dans le cas de figure de Sikasso, cela aurait pu être un appui à l'exploitation du CET de moins en moins intensive ainsi qu'un suivi des bonnes pratiques d'enfouissement (pour la phase PAS) et un suivi continu des GIE appuyés lors du PAEX, avec l'encadrement nécessaire pour assurer leur bon fonctionnement.

Flexibilité pour la réaction et l'adaptation aux changements imprévus⁴²

Cette recommandation se réfère à l'achat des camions de collecte, qui semble avoir été inévitable malgré le don des camions chinois. Bien qu'il semble trop tard pour remédier à ce problème, il serait possible d'éviter des situations comparables dans d'autres projets. Nous recommandons d'introduire des mécanismes dans les procédures d'appels d'offres et dans les Conventions Spécifiques, qui permettent l'imposition de conditionnalités, la modification, la suspension ou l'annulation en cas de force majeure, d'irrégularités ou autres situations comparables.

Des circonstances extérieures ou autres qui rendent obsolète une certaine action prévue dans la Convention Spécifique devraient rentrer dans ce concept. Ces mécanismes de flexibilité devraient

⁴²Ce paragraphe est pris de l'évaluation à mi-parcours

bien entendu aussi comprendre des justifications et des consultations afin d'éviter toute modification arbitraire. L'alerte aux partenaires et institutions impliquées incomberait aux gestionnaires des projets.

Suppression d' « incitations perverses »

Les incitations perverses sont des incitations (souvent pécuniaires) qui affectent durabilité de l'action des résultats des interventions.

Le paiement de per diem ou d'indemnités aux bénéficiaires et partenaires qui participent aux réunions et activités d'un projet de développement ou, les compléments aux salaires du personnel des institutions partenaires affecté à une équipe de projet sont des exemples d'incitations perverses car ils ont, à court terme, des effets négatifs pour le projet, et à long terme, des effets négatifs pour l'efficacité et la durabilité de la coopération au développement.

Observation relevée lors de la mission d'évaluation à mi-parcours, et l'évaluation finale a confirmé les premières impressions. Quelques exemples :

- la plainte des chefs de quartier que le CONFIDES se montre dernièrement moins généreux envers eux
- la demande des GIE que la pré-collecte soit motorisée, et l'affirmation que la décision de les équiper avec des charrettes asines était « dictatoriale ». En fait, le CONFIDES a donné aux GIE de l'équipement, des formations et de l'aide de démarrage, mais il n'a jamais essayé de les restreindre s'ils voudraient se motoriser. Par contre, les GIE sont convaincus qu'ils ont un droit d'exiger le don de l'équipement motorisé et sont plutôt adverses à l'idée qu'ils pourraient financer cet équipement avec des bonnes prestations et une bonne gestion financière.
- le comportement d'une participante à la réunion de restitution : après avoir reçu un per diem, elle devait quitter ladite réunion, pour ensuite se rendre à une autre réunion et y encaisser un autre per diem
- les « indemnités » payées aux gérants des GIE pour qu'ils élaborent des rapports d'activités et les fournissent à la Mairie
- le fait qu'une bonne partie du personnel formé par le CONFIDES a l'intention de chercher du travail dans d'autres projets comparables (le SNV commence un projet d'assainissement liquide à Sikasso) parce que les salaires de la Mairie ne sont plus considérés suffisants après avoir pris l'habitude de vivre avec le supplément fourni par le CONFIDES.

Le dernier des points énumérés devrait surtout attirer l'attention. Les suppléments de salaire payés par le CONFIDES au personnel de la DRACPN et de la Mairie sont entre 100 – 167 €/mois⁴³. Cela correspond à 65 000 – 109 385 FCFA/mois. En comparaison, les salaires surtout du personnel contractuel sont nettement moins élevés. Le CONFIDES a dupliqué, voire triplé les rémunérations de ces personnes et ainsi créé des attentes que les institutions publiques ne peuvent pas satisfaire.

De l'avis des experts formés par le CONFIDES, il est tout à fait compréhensible qu'ils préfèrent utiliser les qualifications acquises pendant le projet pour chercher des emplois mieux rémunérés. Cette tendance est cependant catastrophique pour le renforcement institutionnel des partenaires, car ils ne sont pas en mesure de payer des salaires compétitifs et sont, par conséquent, toujours menacés de perdre leurs meilleurs agents aux projets de coopération qui rémunèrent mieux. Cette situation les empêche d'institutionnaliser les compétences des agents ainsi formés puisque ces derniers ne restent souvent pas assez longtemps pour assurer un transfert des connaissances, compétences et bonnes pratiques acquises.

Il est donc recommandé à la CTB de ne pas inclure ce genre d'incitations dans la planification et la budgétisation de nouveaux projets, de les exclure explicitement dans les procédures et manuels de

⁴³Source : MONOP (document standardisé de planification) du CONFIDES

gestion de projet, et de veiller dans les audits et évaluations des projets à l'application de ce principe.

L'équipe d'évaluation est consciente que ce sera très difficile pour un bailleur de fonds d'abandonner un certain système, si un autre continue à l'appliquer. Pour cette raison, une concertation avec les autres bailleurs est nécessaire, combinée avec un échange régulier sur les expériences faites et un suivi des résultats atteints.

Evaluation ex post, évaluations sectorielles et méta-évaluations

Une évaluation ex-post environ 5 ans après la fin du projet (ou de préférence du projet successeur) devrait être prévue afin d'avoir une idée définitive sur la durabilité des résultats et acquis du projet. Les conclusions de cette évaluation pourront aider à améliorer la planification d'autres interventions similaires.

Il est vrai que la DGD conduit des évaluations ex-post des projets de la CTB, mais ces évaluations ne sont ni réalisées systématiquement pour tous les projets, ni selon une méthodologie partagée avec la CTB, ni utilisées pour en tirer des leçons pour la formulation de projets futurs de la CTB.

En outre, il serait intéressant d'organiser des évaluations sectorielles et des méta-évaluations, qui permettraient de comparer les projets de la CTB dans un secteur ou un pays spécifique, et d'identifier des facteurs de réussite ou de non réussite communs afin d'améliorer la planification.

Obligation de rapportage financier pour la contrepartie nationale du financement

Cette recommandation s'inspire de l'usage de l'Union Européenne d'exiger la comptabilité consolidée pour le budget complet d'un projet. Les contributions de l'Union Européenne se font en fonction du décaissement du projet, et elles sont toujours proportionnelles à l'engagement des fonds propres des bénéficiaires.

Ceci permet de connaître exactement toutes les lignes budgétaires et d'avoir une idée réaliste sur le coût du projet. De plus, l'Union Européenne exige une documentation minutieuse des coûts encourus, ce qui décourage les irrégularités.

Il faut dire que la gestion financière imposée par l'Union Européenne est lourde, et parfois les règles sont difficiles à suivre pour les bénéficiaires, mais d'autre part de nombreux bénéficiaires apprécient aussi l'effet d'apprentissage qui résulte de la rigueur appliquée.

L'équipe de mission ne propose pas de suivre le même modèle, mais une approche similaire pourrait apporter plus de transparence sur l'utilisation de la contrepartie nationale.

Création d'un fonds pour l'utilisation du budget non décaissé dans des activités de consolidation après-projet

Cette recommandation vise la généralisation de la recommandation financière faite pour le CONFIDES. Dans beaucoup de projets, des fonds importants sont remis à l'État belge dû à des appels d'offres infructueux et des activités non complétées. Lorsque des projets nécessitent une continuité pour assurer la durabilité des résultats, il serait intéressant de créer un fonds avec la partie du budget non consommée, qui financerait les activités nécessaires pour la consolidation et la pérennisation des activités du projet.

Il est évident qu'un tel fonds invite à l'abus mais, des modalités efficaces pour empêcher toute initiative de fraude devraient être trouvées. Le fonds pourrait, par exemple, être géré par le siège de la CTB dans la capitale ; les virements et retraits pourraient requérir une double signature, etc...

Simplification des documents écrits destinés à l'usage des bénéficiaires du secteur informel

Une grande partie des GIE a critiqué les exigences de la CTB sur le rapportage financier comme étant excessives, et que les contrats étaient trop compliqués. En effet, l'analyse des rapports remis par les GIE confirme qu'il y a un problème de compréhension et de rédaction des textes écrits.

Il est donc recommandé pour des projets similaires de faire un effort pour réduire la complexité des textes et des formats électroniques à appliquer et à signer par des partenaires ou bénéficiaires du secteur informel, qui ont souvent un niveau de scolarisation très bas. On pourrait limiter le contenu de ces documents aux recommandations ou conditionnalités et faire fi des analyses, utiliser un langage simple (phrases courtes, vocabulaire pratique) et utiliser des illustrations pour faciliter la compréhension.

Annexes

Annexe 1–Termes de référence

1 Objectifs

Les revues à mi-parcours et finales, d'une part, et les instruments de monitoring, d'autre part, forment un dispositif interdépendant et complémentaire qui permet d'assurer le bon déroulement de la phase de mise en œuvre d'une intervention. Les revues se distinguent par leur profondeur d'analyse du monitoring : en tant qu'exercice d'évaluation, elles apportent des réponses aux questions « comment » et « pourquoi » et sont indispensables à l'appréciation de la valeur des résultats atteints et de l'ensemble du processus de mise en œuvre d'une intervention.

En conséquence, la revue a pour fonction :

- i) d'appuyer le **pilotage**. Sur la base d'analyses approfondies, les revues proposent des recommandations utiles et fondées sur des données (*evidence based*). Les revues soutiennent ainsi la prise de décision stratégique et opérationnelle, et en conséquence, le pilotage des interventions ;
- ii) de contribuer à l'**apprentissage**. En analysant le processus de développement, la revue permet d'expliquer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, et de tirer ainsi des leçons utiles pour d'autres interventions ou pour l'élaboration de nouvelles politiques et stratégies et de nouveaux programmes ;
- iii) d'assurer la **redevabilité** envers le bailleur, les partenaires et les acteurs internes en fournissant une appréciation externe du progrès réalisé et des résultats atteints.

Pour la revue finale, la fonction d'apprentissage requiert une attention particulière afin de tirer des leçons utiles pour d'autres interventions ou pour de nouvelles politiques, stratégies et programmes.

2 Questions d'évaluation

La revue répondra à un champ d'évaluation générique portant sur la performance. Elle répondra également à des questions d'évaluation orientées sur les besoins spécifiques de l'intervention.

2.1 Champ d'évaluation générique

- Quelle est la performance de l'intervention ?

Le champ d'évaluation portant sur la performance sera évalué en utilisant la grille d'évaluation « Performance » jointe en annexe 1 comme cadre de référence. Les critères qui méritent une attention particulière sont les suivants :

Critère de l'Efficiences

Principalement sous les angles suivants :

Quel est le degré d'atteinte des résultats attendus de CONFIDES (outputs) ?

Au stade actuel de la mise en œuvre, quelles sont les perspectives de réalisation complète de ces résultats ?

Quelle est l'efficacité des modalités d'exécution ?

Critère de l'Efficacité

Principalement sous les angles suivants :

✓ Comment les résultats attendus de CONFIDES (outputs) sont-ils utilisés et contribuent-ils à la réalisation de l'objectif spécifique (outcome)?

✓ Au stade actuel de la mise en œuvre, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ? :

La grille d'évaluation « performance » est appliquée à chaque revue de la coopération bilatérale, d'où son caractère « générique ». L'approche générique permettra de faciliter l'exploitation de l'ensemble des informations générées par cette question, et d'assurer un suivi efficace de la performance de l'ensemble des interventions. Les modalités de rapportage sont décrites dans le canevas *Rapport* joint en annexe.

2.2 Questions d'évaluation spécifiques

Après avoir dressé un bilan du suivi des recommandations de l'évaluation à mi-parcours, il est demandé d'approfondir les questions suivantes :

Question n°1 : Apprécier le dispositif institutionnel et opérationnel mis en place par l'intervention afin de permettre aux parties prenantes d'assumer au mieux leurs rôles et responsabilités, après la fin du projet CONFIDES.

Les sous-questions sont les suivantes :

- a. Dans quelle mesure les actions entreprises par le projet après la MTR ont-elles permis une bonne préparation des autorités communales et les autres acteurs clés de l'assainissement à prendre les mesures (techniques, financières, légales, ...) adéquates pour gérer par eux-mêmes cette thématique après la fin de l'intervention?
- b. Quel dispositif adéquat de gestion pourrait être à même de faciliter la coordination de ces acteurs et un bon équilibre dans leurs relations?
- c. La question du financement étant une dimension clé dans la gestion des déchets au niveau communal, dans quelle mesure le projet CONFIDES est-il arrivé à développer les capacités des autorités communales pour rassembler (taxation, cotisations, partenariats..) et gérer les ressources financières nécessaires (internes et externes)?

Question n°2 : La responsabilité financière et technique des divers acteurs impliqués dans la gestion correcte des déchets et du matériel est primordiale. Apprécier le dispositif de contrôle de gestion mis en place par le projet afin de pouvoir formuler des recommandations sur les aspects qu'il conviendrait de conserver, de renforcer et/ou de modifier dans la perspective de garantir au mieux une gestion saine, transparente et durable de cette filière à Sikasso.

Les sous-questions sont les suivantes:

- a. Quels systèmes de contrôle et de gestion ont été mis en place par le projet pour assainir la gestion financière globale?
- b. Le projet est-il parvenu à mettre en place des outils de gestion efficaces pour endiguer les mauvaises pratiques signalées au niveau des acteurs impliqués dans la gestion des déchets (Marie, GIE, Agriculteurs, « terreauteurs », citoyens)?

Question n°3 : Un des objectifs du CONFIDES est de parvenir à mettre en place une gestion intégrée et durable des déchets. Quelles sont les améliorations constatées après l'évaluation à mi-parcours ?

Les sous-questions sont les suivantes :

- a. Quels sont les outils mis en place par le projet pour renforcer les capacités de gestion intégrée des acteurs clés? Quels acquis doivent être consolidés par les autorités communales et quel appui institutionnel peut-on solliciter du ministère de tutelle?
- b. Le projet est-il parvenu à instaurer la gestion intégrée des déchets et éradiquer les mauvaises pratiques constatées? Si non, quelles seraient les approches à promouvoir pour garantir cette gestion intégrée et durable, après la fin du projet ?

Question n° 4 : Le volet de la durabilité étant un facteur déterminant pour chaque segment de la filière de gestion des déchets, quelles sont les recommandations destinées à la mairie, les GIE et la DRACPN pour parvenir à une gestion pérenne des ordures ménagères ?

Les sous-questions sont les suivantes :

- Quelle est la viabilité des mécanismes mis en place entre la mairie (maître d'ouvrage), le projet et les opérateurs de pré collecte pour faciliter cela et comment ces mécanismes peuvent-ils être renforcés et durables?
- Les GIE (Groupements d'Intérêt Economique) et leur coordination COTAPE représentent un maillon très fort de la filière des déchets solides. En assurant la pré collecte des déchets, ils jouent ainsi un rôle important dans la pérennisation des actions du projet. A ce titre, les appuis prévus par CONFIDES et la Mairie de Sikasso pour le renforcement et l'organisation de ces GIE ont-ils permis de rendre durable leurs activités ? Si non, que faudrait-il faire de plus pour les renforcer surtout en matière de coordination de leurs actions ?

Remarque : L'évaluateur « expert principal » pourra développer d'autres sous-questions jugées pertinentes, qui seront discutées avec l'équipe de référence avant le démarrage de la phase terrain.

3 Méthodologie

3.1 Champs, évaluabilité, personnes ressources

Évaluabilité

L'évaluabilité de l'intervention ne soulève pas de problèmes particuliers. L'intervention s'inscrit dans le système de monitoring et d'évaluation de la CTB, ce qui signifie qu'elle dispose d'une baseline et produit régulièrement des rapports d'avancement.

Champs

L'intervention est évaluée dans son ensemble. La revue se déroulera principalement à Sikasso.

Personnes ressources

Les personnes ressources listées en annexe 2 sont mentionnées à titre indicatif. Le choix final des personnes à rencontrer relève entièrement de l'équipe d'évaluation, en fonction des besoins de la revue.

3.2 Approche

La méthodologie suivie par l'équipe d'évaluation :

- favorisera la triangulation des données et proposera dans la mesure du possible une complémentarité entre méthodes qualitatives et quantitatives ; elle prendra en compte les méthodes de collecte utilisées dans les processus de monitoring mis en place par l'intervention ;
- permettra de faire ressortir l'effet de l'intervention sur les bénéficiaires au niveau de l'outcome et son potentiel de contribution au niveau de l'impact ;
- permettra de répondre à l'ensemble des questions d'évaluation.

Il est par ailleurs demandé aux consultants de soumettre un plan de travail aux parties prenantes (conseiller OPS, représentation et Unité de gestion du projet), afin de préparer au mieux la mission de revue.

3.3 Gestion de la qualité

Tant les produits que le processus respecteront les normes et standards de l'OCDE-CAD en matière d'évaluation, ainsi que le cadre normatif de la CTB (*MoRe Results Guidelines*). Le contractant est redevable devant le département Opérations – Bruxelles de la qualité des produits livrés et du processus d'évaluation.

Les éventuelles difficultés méthodologiques qui se sont présentées pendant la mise en œuvre et qui ont eu un effet sur l'analyse et les conclusions, seront mentionnées dans le chapitre « méthodologie » du rapport. Cependant, tout élément qui pourrait mettre en péril la qualité de la revue, ou les principes de l'indépendance, de la transparence ou encore de l'impartialité, doit être porté à l'attention du gestionnaire de la revue pendant le processus de mise en œuvre de la revue, afin de pouvoir y remédier pro activement et de limiter son impact sur la qualité de la revue.

La CTB dispose d'un « bureau d'intégrité » où des situations problématiques par rapport à l'indépendance, l'impartialité ou la transparence peuvent être introduites par le contractant, voir [FR - BTC/CTB Integrity Desk](#).

4 Utilisateurs concernés par la revue

La revue sera centrée sur les utilisateurs afin de répondre à leurs besoins. Le rôle des différents utilisateurs et leur intérêt dans la revue sont repris en annexe.

5 Organisation

5.1 Gestion et pilotage de la revue

Mme. Jeanine Simbizi, pour le suivi ETR et capitalisation, est la gestionnaire de la revue. Elle assure toute activité de coordination et gère l'ensemble du processus « Revue ». Ainsi, elle veillera au respect du planning, à la remise des produits finis attendus, à l'organisation d'une réunion de briefing au démarrage du contrat et une réunion de débriefing avant la soumission du rapport final. Elle fera le nécessaire pour que les experts ayant accès aux documents et autres sources d'information pertinents et est le point focal lorsque des difficultés surgiraient pendant le processus d'évaluation (voir gestion de la qualité).

Dans sa fonction de gestionnaire, Mme Jeanine SIMBIZI:

- est la personne de contact pour l'évaluateur « expert principal » ;
- octroie un avis favorable ou un avis défavorable aux demandes de modifications par rapport aux TdR de cette revue ;
- compile les informations reçues par les différents acteurs sur les rapports élaborés par les évaluateurs et les transmet à l'équipe d'évaluateurs ;
- est responsable du contrôle qualité sur les produits finis remis.

Équipe de référence

Mme Jeanine SIMBIZI présidera une équipe de référence qui est composée des membres suivants :

CTB Siège

- o Expert sectoriel : Claude Croizer,
- o Ci-onseiller Opérations : Edwin Hendricks –,

CTB Terrain

- Représentant résident : Bart Uyttendaele,
- Chargé du programme développement rural : Daouda Diarra.

Equipe d'intervention :

- Responsable ATI: Nadine Dulac
- Maire de la région de Sikasso.

Il revient ainsi à l'équipe de référence de :

- o le cas échéant, valider les sous-questions d'évaluation et la méthodologie proposées par l'expert principal ;
- o fournir des commentaires sur les demandes de modifications des TdR, les constats, analyses, conclusions, recommandations et leçons apprises des évaluateurs.

5.2 Équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation est composée des membres suivants :

- un expert principal,
- un expert non-principal.

Description du profil et des responsabilités de l'expert principal

L'expert principal sera sélectionné dans la liste des experts mis à disposition par le contrat-cadre Infrastructures. Le profil de l'expert correspond au profil 9 – expert en environnement (Français). L'expert principal est responsable du bon déroulement de la revue et des produits à fournir.

Description du profil et des responsabilités de l'expert non principal

L'expert national ou régional aura un profil de sociologue spécialisé dans l'organisation des acteurs socio-économiques intervenant dans l'assainissement et si possible dans le secteur du recyclage. Il

aura si possible une bonne connaissance de l'organisation, formelle et informelle, du secteur des déchets au Mali.

L'expert non principal contribuera à l'évaluation des aspects du projet relatifs à l'implication des acteurs du secteur informel. Dans ce cadre, il fera des propositions pour mieux intégrer ces groupes aux autres, en particulier les opérateurs GIE de la pré collecte qui ont eu tendance à les considérer comme des rivaux (compétition sur la propriété des déchets).

De manière spécifique, il assistera l'expert principal pour les tâches suivantes :

- c. la préparation sur place de la mission d'évaluation (contacts, documentation, programme, logistique..)
- d. la collecte d'informations récentes, en rapport avec la filière des déchets solides et le contexte socio-culturel et économique ;
- e. l'organisation et animation de l'atelier de restitution et autres réunions
- f. la contribution à la rédaction des notes et PV de réunions ;
- g. l'appui technique pour l'appréciation de la pertinence et de la qualité de l'approche de pré-collecte mise en place
- h. Préparation de l'aide-mémoire et rédaction du rapport provisoire.

6 Mandat

Les interventions mises en œuvre par la coopération bilatérale belge sont, conformément aux engagements pris envers le partenaire et l'État belge, systématiquement évaluées à deux reprises : à mi-parcours et à la fin de la phase de mise en œuvre, moyennant l'instrument « Revue ». Le présent document constitue les Termes de référence afin de procéder à la revue finale de l'intervention précisée ci-dessous de la coopération belgo-malienne.

Les Termes de référence (TdR) font partie du Cahier des charges du contrat cadre Infrastructure BXL 1404 (lot environnement).

7 Intervention

7.1 Programme indicatif de coopération

PIC	Année 2009 – Année 2012
Pays partenaire	Mali
Secteur & thème prioritaires	Décentralisation /environnement

7.2 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Projet de Consolidation de la Filière de Transformation et Gestion des Déchets Solides de la Ville de Sikasso
Code Navision	MLI1204111
Zone d'intervention	Commune urbaine de Sikasso
Budget total	Contribution belge = 1 580 000 EUR Contribution malienne = 228 673 EUR
Institution partenaire	Mairie de Sikasso et DRACPN
Dates de la Convention spécifique	12/06/2014 – 12/06/2018 (durée 48 mois)
Date de démarrage de l'intervention	09/07/2014
Période de mise en œuvre	09/07/2014 - 12/06/2017 (36 mois)
Impact (Objectif général)	Contribuer à l'amélioration de l'assainissement et du cadre de vie à Sikasso
Outcome (Objectif spécifique)	Le fonctionnement technique, institutionnel et financier de la filière des déchets ménagers à Sikasso est amélioré
Outputs (Résultats intermédiaires)	<ol style="list-style-type: none">1. Les conditions pour la pré-collecte durable des déchets sont reconnues et adoptées2. La gestion des dépôts, des fractions valorisables, et des déchets ménagers dans la ville de Sikasso est effectuée de manière intégrée et durable (GIDD)3. L'ensemble des parties prenantes impliquées dans la filière assument leur rôle et responsabilités de façon concertée et coordonnée

7.3 Contexte et stratégie de mise en œuvre de l'intervention

L'intervention CONFIDES se situe dans le cadre d'un retrait de la coopération belge du secteur de l'assainissement à Sikasso, après la réalisation du projet PAS (2002- 2008) et du programme PAEX (2010- 2013).

Confides n'est également pas intégré dans un secteur prioritaire de la coopération belgo-malienne dans le prochain PIC au Mali. Dans cette optique, il n'a pas été prévu au moment de la formulation du CONFIDES de (i) faire des gros investissements, (ii) lancer et soutenir

des activités peu ou pas pérennes et (iii) monter une idée de projet de développement propre (mécanisme CDM/UNFCCC) via le compostage centralisé au CET. Dans ce sens, l'intervention se développe autour des éléments techniques mis en place par le projet PAS (collecte primaire, collecte secondaire, CET).

L'intervention cible la consolidation de la filière de gestion des déchets solides. Cette filière comprend un ensemble d'opérations complémentaires et intégrées les unes aux autres. Toutes ces opérations concourent, d'amont en aval à la gestion des déchets, en commençant par le recyclage/valorisation, la pré collecte, la collecte secondaire et l'enfouissement en CET. Compte tenu de ce système, le progrès réalisé pour un niveau d'opération à un moment déterminé ne va pas forcément concourir au progrès de toute la filière. Pour obtenir un progrès tangible au niveau de la filière, il faut des progrès cumulés à chaque niveau d'opérations.

L'intervention CONFIDES est en phase avec le processus de décentralisation et de transfert des compétences de l'Etat vers les CT en matière d'assainissement. Le CONFIDES a donc la mairie de Sikasso comme partenaire privilégié et il accompagne aussi la direction régionale de l'assainissement, service déconcentré de l'Etat en charge de la mise en œuvre et du suivi des politiques et des stratégies en matière de gestion de l'assainissement. Le contexte de crise politico-sécuritaire a perturbé le processus du transfert des ressources et les élections municipales ont été reportées à plusieurs reprises. L'aspect du financement de la gestion des déchets, basé sur le principe du pollueur payeur s'applique pour l'instant à la collecte primaire. Récemment la mairie de Sikasso a été équipée de deux logiciels de gestion des services de collecte secondaire des déchets (SIM Ba et AGAPOMS). La contribution annuelle de l'Etat malien couvre les coûts opérationnels de la collecte secondaire et de l'exploitation du CET.

CONFIDES est aussi en cohérence avec l'approche inclusive, la promotion des femmes et la promotion des bonnes pratiques. Alors que le projet PAS avait fait émerger des travailleurs de la pré collecte ou encore coopératives/groupements d'intérêt économique de l'économie sociale et regroupés sur une plateforme de coordination, la COTAPE, le CONFIDES cible également les acteurs du secteur informel du chiffonnage et de la production de terreau. Ces nouveaux acteurs font partie du cadre de concertation. Des rivalités sont apparues entre tous ces acteurs au démarrage du projet mais elles se sont estompées.

En 2016, l'intervention a enregistré des améliorations notables au niveau de chacune des résultats ce qui constitue un progrès tangible de l'atteinte de l'objectif spécifique. Les principales avancées sont (i) l'augmentation du taux de pré collecte qui est passé de 9 à 31 % en 2016, ce qui est la valeur cible pour 2017, grâce à l'implication conjointe des GIE, des autorités de quartier et de la mairie; (ii) le renforcement de la mobilisation des différentes structures impliquées dans le recyclage ; (iii) l'utilisation et le bon fonctionnement de tous les équipements de pré collecte et collecte secondaire acquis par le projet.

Annexe 2 – Questions, sous-questions, méthodologie et planification de l'évaluation

Annexe 3 – Liste des documents et sources d'information consultés

Documents consultés :

- DTF
- PV SMCOL
- MONOP
- Rapports annuels
- Rapports des GIE
- Registres CET
- Registres de vente de plastique, papier et terreau
- Registres d'abonnement et de recouvrement des GIE
- Rapport de tarification
- Plan stratégique d'assainissement (DNACPN/ CIRA)
- Rapport d'analyses de terreau (IER)
- presse malienne (Internet)
- recherche Internet

Sources d'information :

- l'équipe CONFIDES
- les représentants des partenaires
- les GIE de collecte
- les chiffonniers
- les terreautiers
- les charretiers
- les recycleurs
- les agriculteurs
- les chefs de quartier

Annexe 4 – Liste des personnes consultées

Date et lieu	Interlocuteurs	Sujet
29 mai 2017, CTB Bamako	Daouda Diarra	Briefing
Mairie, 29.05.2017, 16 h	Aboubacar Sidike Koné, Chef de division gestion des déchets	Développement du CONFIDES depuis 2016, rôle de la Mairie
Bureau CONFIDES 30.05.2017, 08.00 h	Daouda Ouattara <u>Associations féminines:</u> Association Soleil Hamdalaye, Tacko Dembélé Association Tièssiriton, Fatoumata Traoré Association Horom Musso BV, Ramatoulaye Traoré Association Yankadi, Michata Ouedrago Association Djeka Bara, Dreneba Sanogo Association Saniya Ton, Bahara Koné Association Débagnouma, Bah Traoré Association Zeb'a'gnouma, Mala Korobara Association Moussi Dambe, Safiatou Diallo	Valorisation du papier et du plastique
Bureau CONFIDES 30.05.2017, 10.00 h	Daouda Ouattara <u>Association des terreauteurs Senekelaw Jigiseme Lan</u> Aboubacar Koné, président Mamary Diabate, membre Karim Coulibaly, membre Kaoussou Thiero, membre	Valorisation du terreau
Entreprise de recyclage 3M 30.05.2016, 12.00 h	Akim Emoro, propriétaire	Marché de plastique recyclable
CET 31.05.2016, 08.00 h	Sékou Barry	Gestion du CET
Salle de réunions de la Mairie 09.30 h	Daouda Ouattara, Aboubacar Koné <u>Chefs de quartier:</u> El Hadji Abdoulaye Sylla, Fama Lanseni Ouattara, Massassoni Aguibau Traoré, Mancourani 2 Abdoulaye a. Traoré, Bougoula Ville Abdoulaya Sanogo. Natié Zamogo Dembélé, Lafiabougou Amadou Bengad, Wayerma 2 Tangadio Berthé, Sanoudougou 2 Abdoulaye Bamba, Kaboila 2 Dramane Bamba, Mancourani 1 Brehima Ouattara, Sanoubougou 2 Dramane Keita, Wayerma 1 Abdoul Berthé, Kaboila 1 Yiriba Doumbia, Hamdallaye Siriki Diaouara, Médine Sidiki Kéné, Massassoni1Adama Diakit, Sanoubougou 1 Idrissa Sanogo, Natié	Impact d CONFIDES sur la salubrité des quartiers Travail des GIE
Mairie, salle de réunion 31.05.2016, 11.00 h	<u>GIE:</u> Mamadou Traoré, GIE secours Moussa Djembélé, GIE Faani Cengem Lassina Bamba, GIE Sanya Wallé Zoumana Berthé, GIE Bema	Situation de la pré-collecte

Date et lieu	Interlocuteurs	Sujet
	Yacouba Maiga, GIE Novi Mali Yacouba Diarra, GIE Novi Mali Aboubacar Traoré, GIE CAPES Ousmane Koné, GIE JOQ Lassina Doumbia, GIE Dambe Salimata Dembélé, GIE SNAM Galadio Diawara, GIE GEANR Amidou Pathé Diallo, GIE Balais du cinquanteaire Oudou Traoré, GIE BEMA Modibo Guindo, GIE Keбал Soudoubaba	
Entreprise de recyclage Yiriwasen 31.05.2016, 15.00 h	Idrissa Danyogo Awa Daniogo, Gérante Bréma Daniogo	Marché de papier recyclé
Bureau CONFIDES 31.05.2016, 16.00 h	Nadine Dulac	Durabilité des résultats du CONFIDES
Circuits de collecte 01.06.2017, 07.00 h	<u>Charretiers</u> Balais du cinquanteaire, Madou Dao Danbé, Amadou Togola	Conditions de travail dans les GIE
Mairie 01.06.2017, 09.00 h	Secrétaire Général, Dioma Koué	Appui de la Mairie
Maie, Service technique 01.06.2016, 10.45 h	Ramate Bagayoko 3ème adjointe au Maire, chargée de l'assainissement	
Bureau CONFIDES 01.06.2016, 13.00 h	Aboubacar Koné	Suivi des GIE
DRACPN 01.06.2016, 15.00 h	Directeur régional, Issa Fofana Abdoulaye Sangaré	Futur du CET Deuxième plan stratégique d'assainissement
Gouvernorat 02.06.2017, 09.00 h	Marie-Claire Dembélé, Conseillère affaires économiques et financières, Gouvernorat	Appui du gouvernorat
Conseil régional 02.06.2016, 10.00 h	ékou Barry <u>Conseil régional</u> Zangou Traoré, secrétaire général, directeur du service administratif et juridique Flatié Sanogo, assistant technique conseil régional Omar Coulibaly, chef de division administrative Mariam Kamara Diallo, agent de service technique développement Samba Sanogo, directeur service conseil régional	Impact du CONFIDES et des 15 ans d'intervention CTB
Bureau du CONFIDES 02.06.2017, 11.15 h	Nadine Dulac	Indicateurs objectivement vérifiables
Village Badabala 03.06.2017, 10.00 h	Adama Coulibaly, paysan Adama Daniogo, paysan et imam <u>Association des terreatiers Senekelaw Jigiseme Lan</u> Aboubacar Koné, président Dauda Ouattara	Utilisation du terreau
DRACPN 05/06/2017, 10.00 h	Rahamatou Bagayoko, 3ème adjointe au Maire, chargée de l'assainissement	Restitution

Date et lieu	Interlocuteurs	Sujet
	Dramane Keita, Chef de quartier Wayerma 1 Karim Koné, représentant du chef de quartier Hamdallaye Nadine Dulac, CONFIDES Dramane Bamba, Chef de quartier Mancourani 1 Karim Camara, RAF CONFIDES Aboubacar Koné, Mairie/ CONFIDES Siriki Diawara, chef de quartier Fomba Hena Ouaouogo, DRPFFF Daouda Ouattara, CONFIDES Moumine Dembélé, Direction de l'Agriculture Aheu Barry, DRACPN Galadio Diawara, GIE CEANR Djeneba Diarra, secrétaire caissière Soumala Bagayogo, CONFIDES Abdoulaye Sidibé, chauffeur CONFIDES Many Sangaré, Agent de sécurité	
CONFIDES bureau 05/06/2017	Nadine Dulac	Deuxième plan stratégique d'assainissement
Direction de l'Agriculture 05/06/2017, 15.30 h	Félix Togo, Directeur d'Agriculture Moumine Dembélé, chef de la division enseignement agricole	Utilisation de terreau et d'engrais chimique dans l'agriculture sikassoise
CTB Bamako 06/06/2017, 14.30 h	Bart Uyttendael Daouda Diarra	Débriefing

Annexe 5 – Présentation synthétique utilisée pour le débriefing

Annexe 6 – Rapport initial (si nécessaire)

Annexe 7 : Analyse des indicateurs objectivement vérifiables

IOV4: Emissions radiophoniques

Le projet a produit le double des émissions prévues par an.

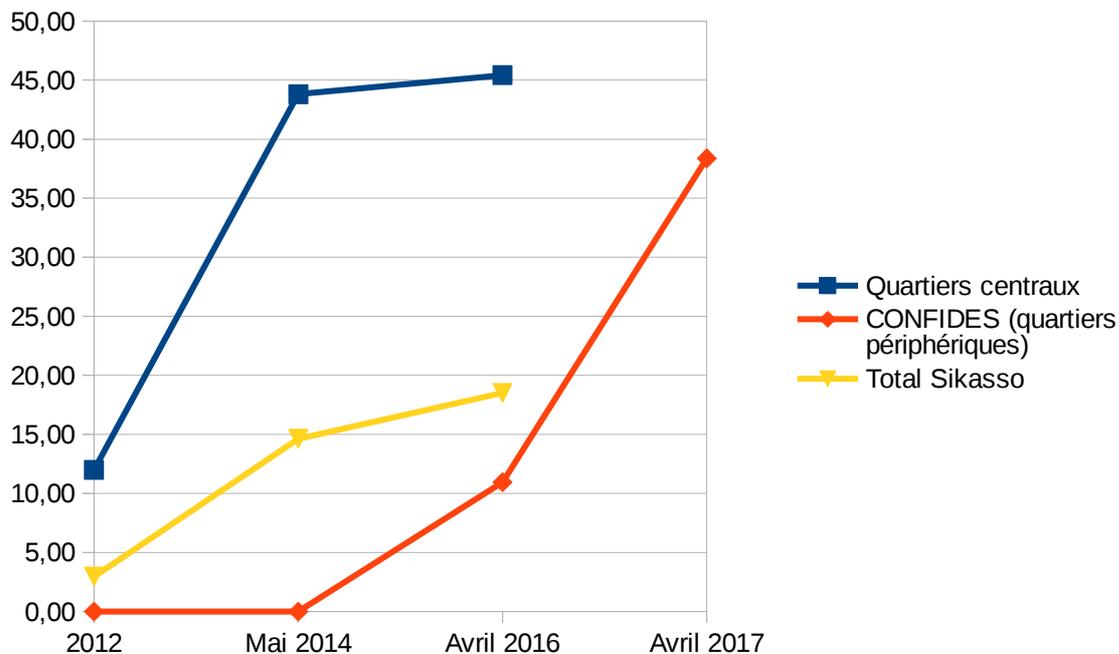
IOV5: Pourcentage d'abonnement des ménages à la pré-collecte

Le taux d'abonnement des GIE appuyés par le CONFIDES a évolué continuellement depuis le début de cette activité. Malgré la non-performance de quelques GIE, le taux cumulatif d'abonnement atteint 38,75 %. Le chiffre de 38,75 % peut sembler bas ; il faut cependant considérer que les personnes qui habitent en proximité d'un caisson préfèrent ne pas payer pour la pré-collecte, mais de jeter leurs déchets directement au caisson. De plus, il existe toujours des dépôts sauvages sur des terrains privés ; une certaine partie des habitants préfère accumuler les déchets chez eux pour les emmener à leurs champs.

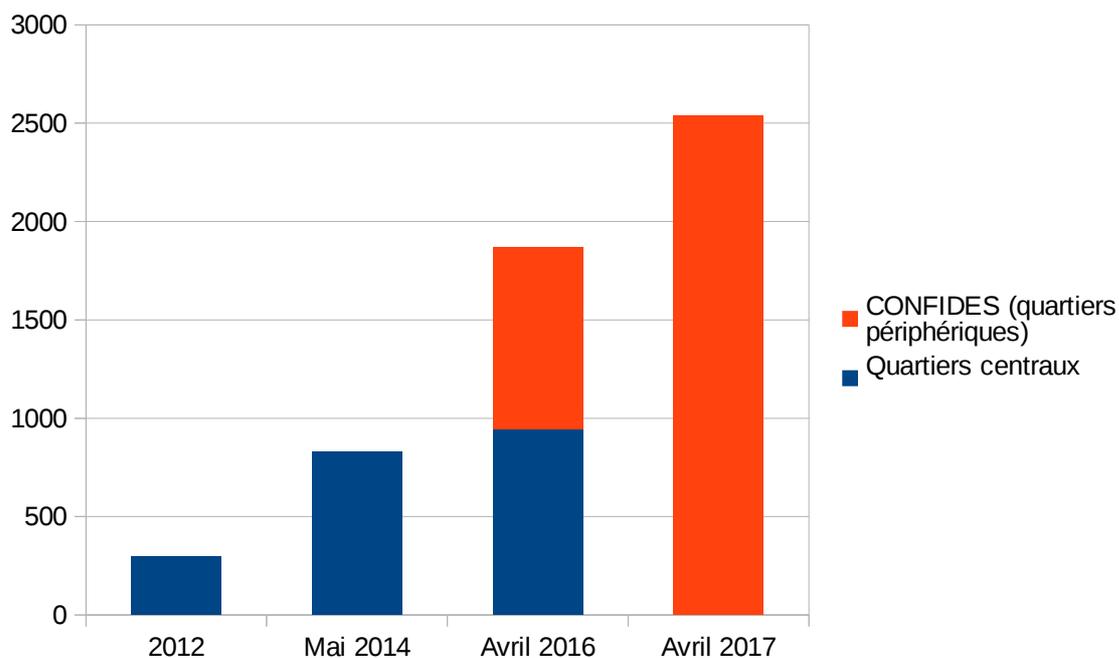
Pour 2016 et les années antérieures, il est possible d'avoir un aperçu global sur la pré-collecte dans toute la ville de Sikasso. Les GIE appuyés par le projet prédécesseur, le PAEX, remettaient aussi leurs rapports à la Mairie. Les GIE sont malheureusement de moins en moins volontaires à révéler des informations concernant leur performance, et le CONFIDES n'a pas eu l'intention de continuer le suivi des GIE bénéficiaires du PAEX. Pour cette raison, il n'est malheureusement pas possible de faire une évaluation finale du taux de collecte pour la ville entière. Les discussions avec les différentes parties prenantes laissent cependant soupçonner que la performance des GIE centraux est plutôt en déclin ; il y a des demandes de résilier les contrats de quelques-uns.

Les graphiques suivants traduisent une évolution du taux d'abonnement à Sikasso.

Graphique 4: Développement du taux d'abonnement à la pré-collecte⁴⁴



Graphique 5: Nombre de ménages abonnés à la pré-collecte



IOV6: Taux de mortalité des ânes

Les expériences du projet prédécesseur, le PAEX, ont montré que le taux de mortalité des ânes était de 30 %, c'est-à-dire, qu'un âne survivait en moyenne 3 ans le travail dans la pré-collecte.

Cette mortalité précoce est liée à

- o des surcharges
- o un manque de nourriture
- o un manque de suivi vétérinaire.

La valeur cible était de 25 % de mortalité après 30 mois. Le rapport annuel de 2016 informe d'un taux de mortalité de 7 % après 6 mois. Les raisons étaient un manque d'alimentation et

de brutalités d'un GIE. Il n'est cependant pas possible de comparer les valeurs après un an (mi-2017) avec une cible prévue pour une durée de 30 mois. Dès lors, l'équipe de mission est d'avis que cet indicateur n'est pas applicable.

L'indicateur serait, par contre, intéressant à suivre pour une évaluation ex-post.

IOV7: Nombre de contrats signés entre les GIE et la mairie

Actuellement, 12 GIE ont signé un contrat avec la Mairie. 4 nouveaux GIE se sont constitués et ont déposé leurs contrats pour signature. Ces GIE ne seront plus appuyés par le CONFIDES, mais démarreront avec leurs propres moyens. Ceci est aussi un indicateur d'une dynamisation du secteur que le CONFIDES a promu.

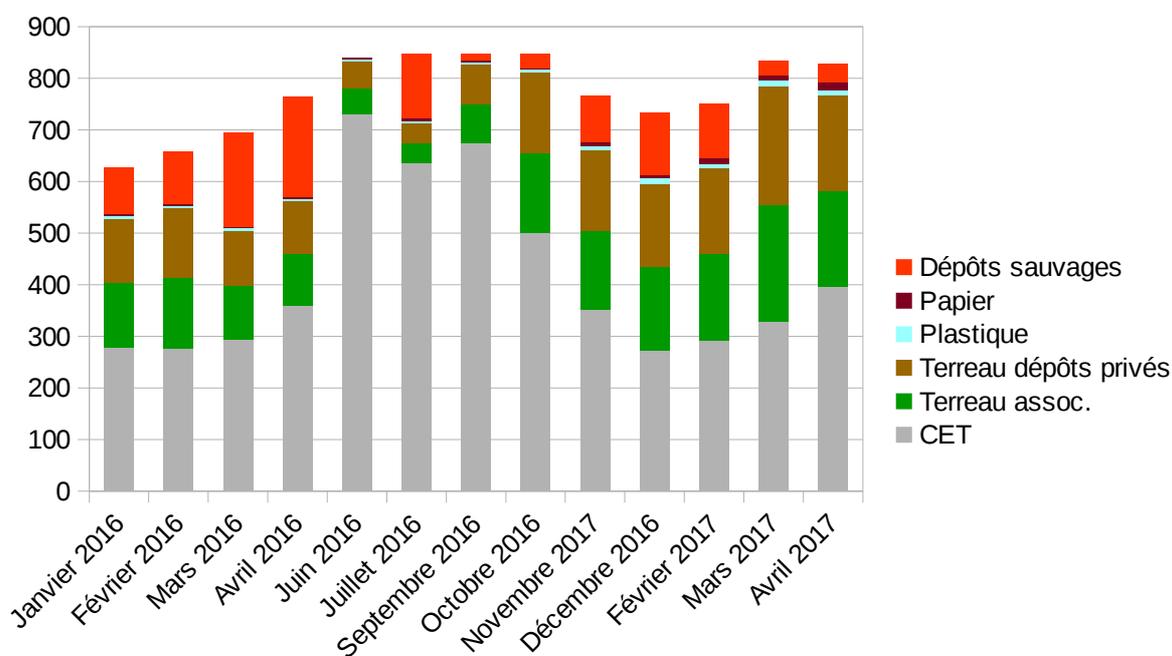
IOV8: Nombre de dépôts sauvages nettoyés et tenus propres

Actuellement, le CONFIDES a nettoyé 77 dépôts sauvages. Sur tous les anciens dépôts, le projet a érigé des panneaux interdisant le dépôt d'ordures sous peine de 12 500 FCFA d'amende. On voit cependant encore des quantités moins importantes d'ordures ; s'y ajoutent les dépôts privés. Ceux-ci sont accumulés dans des terrains privés, par des citoyens qui soit vendent les déchets bruts aux agriculteurs, ce qui se fait de moins en moins, soit les laissent exploiter par des terreauteurs non organisés dans l'association promue par le CONFIDES.

Le graphique suivant montre une estimation de l'ordre de grandeur des dépôts sauvages, basée sur les hypothèses suivantes :

- la génération totale de déchets à Sikasso est d'environ 830 t/mois. Elle est moindre en saison sèche dû à l'humidité réduite des déchets.
- les quantités de déchets emmenés par les terreauteurs non associés équivalent celles enregistrées par l'association⁴⁵.

Graphique 6: Estimation de l'importance des dépôts sauvages⁴⁶



45

Estimation basée sur un entretien avec l'association des terreauteurs

46

Les mois d'août 2016 et de janvier 2017 ont été enlevés à cause de valeurs anormales, probablement dues à une campagne de curage en janvier 2017 et un problème de collecte secondaire ou de registre en août 2016.

Si l'estimation est réaliste, environ 11 % des déchets générés à Sikasso finissent dans les dépôts sauvages. Ceci est une amélioration très importante en comparaison au statu quo ante.

Il est très probable que le CONFIDES nettoiera encore quelques dépôts sauvages avant la fin du projet, de sorte que la valeur cible soit atteinte pour cet indicateur.

IOV9: Nombre de GIE gérés par des femmes

Actuellement, il y a 2 GIE gérés par des femmes parmi ceux établis durant le CONFIDES. Un troisième existait, mais tardait à assumer son travail : il a été remplacé par un autre GIE. Il existe aussi un GIE géré par une femme parmi les anciens GIE établis lors du PAEX.

IOV10: Taux de recouvrement des redevances

La valeur cible pour le taux de recouvrement des redevances est de 95 %. Ceci n'a pas encore été atteint, et il est peu probable que cette situation change avant la fin du projet. Le taux de recouvrement actuel est de 81,3 %.

Tableau 19: Taux de recouvrement des redevances⁴⁷

GIE	Abonnés	Abonnés payants	% de recouvrement
BEMA	199	130	65,33 %
Sanya Wallé	216	196	90,74 %
Novi Mali	69	62	89,86 %
Dambé	303	233	76,90 %
Balais du cinquantenaire	307	234	76,22 %
Adicos	91	90	98,90 %
Faanin Cengen	101	88	87,13 %
Secours plus	181	148	81,77 %
JOQ	460	386	83,91 %
Total	1927	1567	81,32 %

IOV11: Balance recette/ dépenses des GIE de pré-collecte

Les anciens GIE établis lors du projet prédécesseur PAEX seraient normalement tenus de présenter leurs bilans à la mairie, mais il n'est rien. Il est à remarquer que dans ces bilans, seules les recettes obtenues par les redevances sont retenues; les dépenses n'y figurent pas. Le CONFIDES ne fait plus le suivi des anciens GIE, donc leurs dépenses réelles ne sont pas connues.

Il faut dire que le rôle des GIE comme opérateur économique est ambigu ; parfois les GIE se revendiquent d'être des opérateurs économiques comme les autres, et à d'autres occasions, se revendiquent plutôt comme faisant partie de l'économie sociale, pour éviter de payer la

⁴⁷ Calculé sur base des rapports remis par les GIE. Les chiffres ne coïncident pas toujours avec celles données dans le tableau 19, pour la raison que les deux valeurs (abonnés/ abonnés payants) n'étaient pas toujours disponibles dans les rapports les plus récents. Pour le GIE ADICOS, seuls les redevances collectés chez les abonnés CONFIDES sont comptabilisés (ce GIE fait aussi la collecte dans d'autres quartiers, sans contrat avec la Mairie)

patente (taxe) à la mairie. Cette situation les incite plutôt à une non transparence et ne les encourage pas à partager leurs vraies données avec le projet CONFIDES⁴⁸.

Parmi les nouveaux GIE, environ la moitié fournit des rapports financiers au CONFIDES. Ces rapports sont de qualité très variable, et la fiabilité des chiffres indiqués est à douter pour quelques GIE. Le tableau 20 donne un aperçu des dépenses et recettes :

⁴⁸Citation du rapport à mi-parcours

Tableau 20: Bilan financier des GIE participant au CONFIDES

	Coût (FCFA/mois)	Revenus (FCFA/mois)	Proportion revenus/ dépenses
BEMA	150000	195000	1,30
Sanya Wallé	225300	294150	1,31
Novi-Mali	160000	93000	0,58
Balais du cinquantenaire	204000	351000	1,72
Secours +	150000	222000	1,48
JOQ	230000	579000	2,52
ADICOS	87000	241500	2,78
Total	1206300	1975650	1,64

Le bilan est positif sauf pour un GIE, qui est encore nouveau. Il n'est pas clair si c'est le cas pour la totalité des GIE, étant donné que ceux qui ne fournissent pas de rapport ont souvent aussi une moindre capacité de gestion. On peut cependant assumer que le travail de pré-collecte est rentable, étant donné qu'il y a 4 nouveaux GIE qui ont remis des contrats à la Mairie et vont s'y atteler même sans avoir le financement de démarrage du CONFIDES.

IOV 12: Nombre de centres de valorisation de quartier aménagés et équipés

Initialement, une dizaine de sites étaient retenus pour l'installation de centres de valorisation de quartier, dont plusieurs dans les sites d'anciens dépôts de transit. Cependant, il s'est avéré qu'une partie de ces sites étaient en propriété privée, et qu'il n'était pas possible de les utiliser. Obtenir des informations cadastrales de la mairie était aussi assez difficile.

Le CONFIDES a réussi à déterminer 3 sites pour y construire des centres de valorisation de quartier qui, lors de la mission étaient construits et équipés. La réception finale n'est pas encore faite ; il manque de petits amendements. La Mairie confirme que les contrats d'exploitation seront donnés à l'association des terreauteurs pour un centre, à un GIE qui fait aussi du terreau pour le deuxième, et à l'association des terreauteurs ensemble avec une association de chiffonniers pour le troisième.

Actuellement, seulement un centre est exploité. La conception des tables de tri s'est réalisée en coopération avec les terreauteurs, qui ont demandé une granulométrie optimale pour la production de terreau (élimination des matières non organiques, inclusion de feuilles). La construction est simple, facile à entretenir et de qualité durable. Le flux de matériel semble cependant assez onéreux à l'équipe de mission.

IOV 13: Aire de compostage au CET

Deux aires de compostage sont actuellement disponibles au CET. Le CONFIDES a fait creuser 30 fosses de compostage pour le GIE Niongolo, qui est l'exploitant du compost sur le CET. Dû au problème d'inondation de ces fosses, 30 nouvelles fosses ont été creusées. Le GIE a transporté du matériel biodégradable sur le CET mais n'a pas encore commencé à l'exploiter.

De plus, le CONFIDES a construit un hangar pour la valorisation des déchets, qui se trouve à côté d'une aire bétonnée. Le GIE Niongolo est occupé à faire des essais de compostage avec des andains en terreau sur cette aire ; il a amené des matières additionnelles pour conditionner le compost ainsi obtenu (des fumures animales surtout).

Pendant la mission, le compostage était à l'arrêt.

Il serait utile de souligner la promotion du terreau propre par le CONFIDES.

Le terreau est une alternative bon marché du compost; il s'agit de déchets biodégradables triés et/ou tamisés, qui sont appliqués directement aux champs.

La biodégradation se fait dans les champs. Cette alternative ne requiert que peu de traitement – un tri préalable des matières étrangères – et est donc beaucoup moins chère que la production du compost. Il est vrai que la valorisation du terreau se faisait déjà avant l'arrivée du CONFIDES, mais grâce à l'appui du projet à l'association des terreauteurs, la qualité du terreau produit est comparativement au début nettement meilleure⁴⁹.

Le CONFIDES contribue ainsi à établir plusieurs gammes de qualité d'engrais organique:

- le terreau tamisé et trié
- le terreau trié
- le compost (prévu).

Cette plus-value dépasse la cible initialement déterminée.

IOV 14: Utilisation d'un compacteur au CET

Le compacteur qui se trouve actuellement au CET était en panne depuis la période du projet PAEX. Il s'agit d'une acquisition de l'État malien; ce n'est pas un équipement fourni par la CTB. Le CONFIDES a fait réparer récemment le compacteur⁵⁰; il est actuellement fonctionnel.

Le compacteur est surdimensionné par rapport à la quantité des déchets enfouis. Cette situation s'accroîtra encore avec l'appui à la production du terreau. L'équipe CONFIDES estime qu'il serait suffisant d'utiliser le compacteur deux heures par semaine (ce qui permettrait de faire durer un plein de dépôt 2 ans). Ceci est loin d'une gestion efficace d'un équipement de pointe comme l'est ce compacteur.

La DRACPN avait le projet de faire réparer le compacteur, de le vendre et en échange d'acquiescer un bulldozer polyvalent : permettant ainsi l'épandage et la couverture des déchets plus facile. Cependant, le contact avec le producteur a révélé que le compacteur est déjà considéré comme un ancien modèle (2008!) et qu'il y a peu de chance de trouver des acheteurs. Le fait que ce type d'équipement est souvent accordé comme don aux gestionnaires des déchets en Afrique ne rend certainement pas plus facile la vente.

Pour conclure, l'équipe de mission pense que la valeur cible de cet indicateur n'est pas atteinte. Le compacteur n'a pas fonctionné pendant toute la durée du CONFIDES, et ne le fera probablement pas après la clôture. Il est pourtant possible qu'il sera exploité pendant les derniers deux mois du projet.

IOV 15: Nombre de circuits de valorisation des déchets

20 circuits de valorisation des déchets sont actuellement utilisés. Comprenant les circuits établis par les chiffonniers qui livrent des plastiques et des papiers aux trois entreprises de recyclage ainsi que le circuit réalisé par les terreauteurs.

IOV 16: Nombre de femmes chiffonniers

124 femmes chiffonniers déposent régulièrement du matériel auprès des trois entreprises de recyclage. Elles sont membres dans 10 associations féminines.

⁴⁹Information obtenue lors de la discussion avec des agriculteurs

⁵⁰Réparation terminée la semaine avant la mission d'évaluation

Chacune de ces associations a entre 20 – 30 membres, qui s’occupent du balayage des marchés et de la collecte de matières recyclables. Il y a donc entre 200 – 300 chiffonnières, dont 124 avec des livraisons régulières.

IOV 17: Nombre de grands caissons amovibles vidés par jour

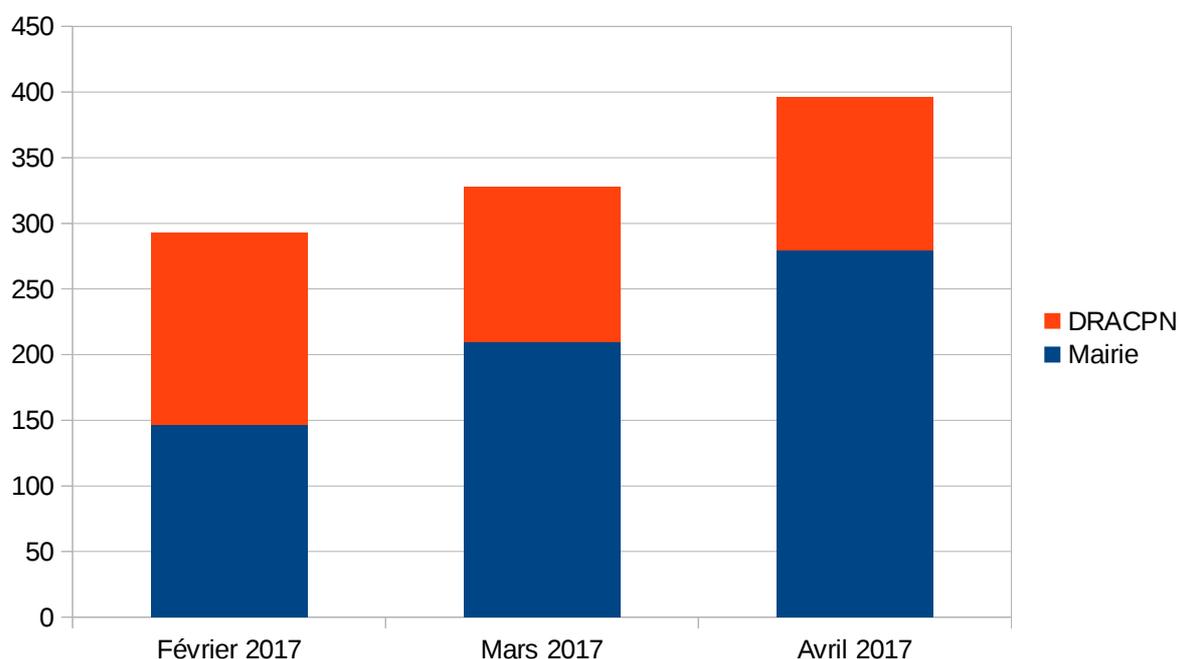
La ville de Sikasso dispose d’une totalité de 36 caissons pour déposer les déchets solides. 24 d’entre eux sont gérés par la Mairie, et la moitié de ceux-ci est un don du CONFIDES. Les autres 12 caissons ont été donnés ensemble avec trois camions par la Première Dame de Chine, lors de sa visite au Mali. Voici un aperçu des caissons actuellement utilisés à Sikasso :

CONFIDES : 12 grands caissons (15 m³)
Chinois : 12 petits caissons (8 m³)
DRACPN : 12 caissons (dont 3 fournis par le PAEX)

Cet indicateur mesure surtout la prise en charge de la collecte secondaire par la DRACPN et se réfère donc au nombre de caissons vidés par la Mairie.

Au début du CONFIDES, la DRACPN se chargeait de plus de 90 % de la collecte secondaire. On peut observer que la Mairie en a repris plus de la moitié vers la fin du CONFIDES. En avril 2017, le dernier mois pour lequel des statistiques sont disponibles, la Mairie enlevait plus de 70 % des déchets de Sikasso. Des statistiques séparées ne sont pas disponibles pour 2016 et 2015, de sorte qu’il n’est malheureusement pas possible d’analyser l’évolution sur la durée du projet.

Graphique 7: Quantités de déchets enlevés par la DRACPN et par la Mairie



IOV 18: Réunions régulières du Comité Technique d'Orientation et de Suivi

Comme prévu, le comité technique d'orientation et de suivi se réunit régulièrement et mensuellement. Les chefs de quartier ainsi que les représentants des partenaires locaux en font partie.

IOV 19: Plan stratégique d'assainissement actualisé et approuvé

Le CONFIDES avait travaillé sur l'actualisation de l'ancien plan stratégique d'assainissement pendant l'année 2016. Il s'est cependant avéré que l'État a contracté un bureau de consultants pour faire ce travail. Le CONFIDES a donc remis tous les travaux préparatoires au bureau de consultants et a arrêté ses préparations pour éviter des duplications.

Il s'avère que le nouveau plan stratégique d'assainissement ne prend pas du tout en compte les préparations du CONFIDES. Il préconise la construction d'un deuxième CET et l'extension du CET existant, des sites de transfert, l'acquisition de 7 bennes tasseuses et d'autres mesures qui sont tout à fait contraires aux principes de gestion intégrée des déchets avec des technologies adaptées, qui sont actuellement appliquées par le CONFIDES. Ceci est d'autant plus surprenant car ce plan est élaboré par le bureau CIRA, le même qui a fait la planification et les études techniques pour le CET.

Le plan stratégique d'assainissement a été approuvé par les autorités locales en novembre 2016, sans aucune communication avec le CONFIDES. En fait, l'équipe a appris l'existence d'un plan validé lors de la réunion de restitution, c'est-à-dire, 7 mois après sa validation.

IOV 20: Etude sur la tarification durable utilisée pour la planification stratégique

L'étude sur la tarification durable a été élaborée et est utilisée par l'équipe CONFIDES pour la planification de l'appui à la pré-collecte et pour la planification stratégique interne.

Seulement, la décision de faire élaborer le plan stratégique d'assainissement par un bureau de consultance externe a affecté l'utilisation de cette étude pour la planification stratégique de l'assainissement de Sikasso. Il n'est pas clair si cette étude est ou sera utilisée comme référence par les consultants responsables.

Annexe 8 : Evaluation de la prise en compte des recommandations faites lors de la revue à mi-parcours