



Rapport de résultats 2018

**Intervention Renforcement des
capacités des institutions et acteurs
de la société civile au niveau de la
Région de Koulikoro et du niveau
central**

(MLI 16 047 11)

Mali

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	2
ACRONYMES.....	4
1 APERÇU DE L'INTERVENTION (MAX. 2 PAGES)	5
1.1 FICHE D'INTERVENTION	5
1.2 EXÉCUTION BUDGÉTAIRE.....	6
1.3 AUTOÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	6
1.3.1 <i>Pertinence</i>	6
1.3.2 <i>Efficacité</i>	6
1.3.3 <i>Efficiences</i>	7
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i>	7
1.4 CONCLUSIONS	8
2 MONITORING DES RÉSULTATS	8
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE	8
2.1.1 <i>Contexte général</i>	8
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i>	9
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i>	9
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i>	9
2.2 PERFORMANCE DE L'OUTCOME	9
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	9
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	10
2.2.3 <i>Impact potentiel</i>	10
2.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	12
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	12
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	13
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	13
2.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	14
2.5 PROGRÈS DES INDICATEURS	14
2.6 ÉTAT D'AVANCEMENT DES PRINCIPALES ACTIVITÉS.....	14
2.7 ANALYSE DES PROGRÈS RÉALISÉS	14
3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3	15
3.1 PROGRÈS DES INDICATEURS	15
3.2 ÉTAT D'AVANCEMENT DES PRINCIPALES ACTIVITÉS.....	15
3.3 ANALYSE DES PROGRÈS RÉALISÉS	15
4 THÈMES TRANSVERSAUX.....	19
4.1 GENRE.....	19
4.2 ENVIRONNEMENT	20
4.3 AUTRE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

5	GESTION DES RISQUES.....	22
6	PILOTAGE ET APPRENTISSAGE	27
6.1	RÉORIENTATIONS STRATÉGIQUES	27
6.2	RECOMMANDATIONS.....	27
6.3	ENSEIGNEMENTS TIRÉS.....	27
7	ANNEXES	28
7.1	CRITÈRES DE QUALITÉ	28
7.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	32
7.3	CADRE LOGIQUE MIS À JOUR	35
7.4	APERÇU DES MORE RESULTS.....	37
7.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	37
7.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	37

Acronymes

ADR	Agence de Développement Régional
AOPP	Association des Organisations Professionnelles Paysannes
ATN	Assistant Technique National
ASPROFER	Association Professionnelle des Femmes Entrepreneuses Rurales
AREPK	Appui au Renforcement de l'Élevage et de l'Économie Pastorale
CAFO	Coordination des Associations et ONG Féminines du Mali
CDI	Commissariat au Développement Institutionnel
CFCT	Centre de Formation des Collectivités Territoriales
COPIL	Comité de Pilotage
CUK	Commune Urbaine de Koulikoro
CRK	Conseil Régional de Koulikoro
CR - ONG	Coordination Régionale des Organisations Non Gouvernementales
CS	Convention Spécifique <i>ou</i> Convention de Subsidés
CSC	Cahier Spécial des Charges
CT	Collectivité Territoriale
CRA-K	Chambre Régionale d'Agriculture de la Région de Koulikoro
CREDD	Cadre stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable du Mali
DRACPN	Direction Régionale de l'Assainissement, des Pollutions et du Contrôle des Nuisances
DRFEF	Direction Régionale de la Femme, de l'Enfant et de la Famille
DRH	Direction Régionale de l'Hydraulique
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
DI	Développement institutionnel
DO	Développement organisationnel
DRPIA	Direction Régionale de la Promotion des Industries Animales
DRPSIAP	Direction Régionale de la Planification, de la Statistiques et de l'Informatique Appliquée, de l'Aménagement du Territoire et de la Population
DRSV	Direction Régionale des Services Vétérinaires
DR	Direction Régionale
DRH	Direction Ressources Humaines
DRPFEF	Direction Régionale de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille
DRPIA	Direction Régionale des Productions et des Industries Animales
DRSV	Direction Régionale des Services Vétérinaires
DTF	Dossier Technique et Financier
Enabel	Agence Belge de Développement
FRBVIK	Fédération Régionale Bétail Viande Koulikoro
UCP	Unité de Coordination de Programme
URSCPL	Union Régionale des Société Coopératives Productrices de Lait

1 Aperçu de l'intervention (max. 2 pages)

1.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Renforcement des capacités des institutions et acteurs de la société civile au niveau de la Région de Koulikoro et du niveau central
Code de l'intervention	MLI 16 047 11
Localisation	Koulikoro et Bamako (Mali)
Budget total	3.500.000 €
Institution partenaire	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation & Agence Belge de Développement
Date de début de la Convention spécifique	13 septembre 2017
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	1 ^{er} octobre 2017 : Installation de l'équipe 13 mars 2018 : Comité de Pilotage d'ouverture
Date prévue de fin d'exécution	12 septembre 2021
Date de fin de la Convention spécifique	12 septembre 2022
Groupes cibles	Les acteurs institutionnels, les OSC, le secteur privé de la région de Koulikoro Les acteurs du niveau central ayant des relations fonctionnelles avec ceux de la Région de Koulikoro
Impact ¹	Le développement institutionnel et les capacités des acteurs étatiques et non-étatiques sont renforcées
Outcome	Les acteurs étatiques et non-étatiques au niveau central et dans la région de Koulikoro disposent d'un vivier de ressources humaines compétentes à même d'impulser une dynamique de changement institutionnel et organisationnel.
Outputs	Output 1 : une Ingénierie de formation appuie l'organisation des activités de renforcement des capacités Output 2 : Les capacités individuelles des acteurs du niveau central venant en appui aux structures de niveau régional sont renforcées Output 3 : Les capacités des acteurs institutionnels de la région de Koulikoro sont renforcées Output 4 : Les capacités des acteurs OSC et des acteurs privés sont renforcées Output 5 : Les acteurs publics et privés développent des alliances stratégiques autour des initiatives novatrices relatives aux droits humains, à la protection de l'environnement, à la réduction des effets de changement climatique, à la digitalisation et à l'analyse des dynamiques sociales
Année couverte par le rapport	2018

¹ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

1.2 Exécution budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2018
		Année 2017	Année 2018		
Total					
Output 1	537 300	10 607,48	75 654,64	451037,88	16%
Output 2	140 000	0,00	0,00	140 000,00	0%
Output 3	940 000	0,00	0,00	940 000,00	0%
Output 4	625 000	0,00	14 023,04	610 976,96	2%
Output 5	525 000	0,00	0,00	525 000,00	0%
Réserve	127 700	0,00	0,00	127 700,00	0%
Moyens généraux	605 000	87 683,98	104 674,76	412 641 ,26	32%
Total	3 500 000	98 291,46	194 352,44	3 207 356,10	8%

Le taux d'exécution budgétaire est faible au 31 décembre 2018. Cette situation s'explique par la conjugaison des facteurs suivants: (i) des engagements financiers de pris 2018 (marchés, ateliers de formation) dont la comptabilisation n'interviendra qu'au mois de janvier 2019; (ii) la nécessité de respecter la logique d'intervention de l'IRC (logique d'appui à la demande et non une logique d'offre de formation) fait que les financement des formations d'envergure ne pouvaient intervenir avant la disponibilité des plans de formations en cours d'élaboration; (iii) la non réalisation de la formation des cadres des Ministères à cause des délais importants que prennent les concertations préalables avec le CDI. A noter que le démarrage effectif de l'intervention est intervenu en mars 2018 (COPIL) suite à une période de démarrage d'un semestre. Les moyens généraux sont importants dans la mesure où les dépenses mutualisées ont été réparties entre les trois interventions en cours d'exécution au lieu de quatre prévues.

1.3 Autoévaluation de la performance

1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

Le développement des compétence est un domaine prioritaire (#8) du (CREDD). Il s'inscrit dans le cadre l'objectif du développement durable (ODD) n°4: "Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie" ainsi que le Schéma Directeur Régional de la formation professionnelle et technique de la Région de Koulikoro.

L'IRC répond aux attentes des organisations bénéficiaires dans la mesure où elle renforce les capacités individuelles de leurs ressources humaines afin que l'application des connaissances acquises puisse contribuer à l'amélioration de leurs performances dans l'exercice de leurs mandats. Elle s'intègre harmonieusement avec les Orientations des Programmes Bourses Etudes et Formation ("PDF-EE) tel que définies par Enabel.

1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

La probabilité d'atteindre l'outcome peut être affirmée dans la mesure où l'utilisation des compétences acquises par les apprenants leur environnement professionnel, peut se traduire par un changement organisationnel nécessaire à l'amélioration des performances des institutions et organisations de la société civile ciblées. Dans cette optique, le développement d'une ingénierie de renforcement de capacités constitue le socle opérationnel qui garantira le suivi des changements organisationnel et des cycles de formation cohérents.

Les activités et les outputs sont parfaitement adaptés eu égard à la cohérences des logiques de changements mis en exergue par toutes ses parties prenantes lors de divers ateliers participatifs. Les activités entreprises permettront d'atteindre les output prévus en termes d'acquisition de savoir, de savoir-faire et de savoir être des ressources humaines des organisations bénéficiaires permettant ainsi d'aboutir à l'outcome en termes d'application de ces compétences en situation professionnelle.

1.3.3 Efficience

	Performance
Efficience	C

Les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la mise en oeuvre de l'intervention ont été mobilisées, progressivement, dans des délais raisonnables. A noter que l'équipe opérationnelle, pour des raisons d'efficience financière, n'a pas jugé nécessaire de recruter certaines ressources humaines prévues au DTF (l'ECT 2 thématique, 3 experts mutualisés de l'UGP (genre, TIC, suivi-évaluation).

Les activités prioritaires planifiées ont été engagées quand bien même certaines activités n'ont pu être réalisées (formation des cadres centraux de Ministères) à cause des processus participatifs plus long que prévus. Des mesures correctives sont prises afin de fournir le service sans trop de retards.

Le taux d'exécution financière en 2018 est très bas pour des raisons avancées plus haut. Des améliorations interviendront rapidement en 2019 avec la disponibilité des plans de formation et la contractualisation des prestations de service pour leur mise en oeuvre ainsi que le lancement des bourses de formation. Autant des mesures qui permettront de booster le taux de d'exécution financière surtout que l'IRC dispose d'un guide opérationnel. Ainsi les outputs seront plus que vraisemblablement livrés dans le temps et de bonne qualité en fin de projet.

1.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

La capacités d'auto-financement de la plupart des institutions et organisations de la société civile constitue un facteur limitant à la durabilité financière. Le maintien et à l'adaptation des compétences acquises par les ressources humaines constituent un défi à relever au sein des organisations. Cette problématique inhérente à la nature des groupes cible est prise en compte dans le cadre de l'appui / conseil de proximité apporté à travers une ingénierie de renforcement des capacités adaptée. En outre il est prévu d'allouer 5% du budget des différents plans de formation pour pallier à des insuffisances d'équipements nécessaires à l'utilisation des compétences acquises par

les ressources humaines formées. Le degré d'appropriation de l'intervention par le groupe cible est relativement fort et devrait perdurer dans le temps grâce à cette démarche participative où le processus décisionnel est porté par les organisations bénéficiaires, le Comité de Pilotage. Bref l'IRC contribue, de façon explicite, à l'amélioration des capacités organisationnelles et institutionnelles des acteurs étatiques et non étatiques de la Région de Koulikoro ainsi que les Ministères partenaires.

1.4 Conclusions

- L'intervention IRC a démarré ses activités sur une base méthodologique et technique solide permettant de garantir la qualité des apprentissages afin d'influencer des changements organisationnels tout en développant le système de suivi-évaluation;
- L'auto-analyse des capacités organisationnelles a provoqué des débats internes, des prises d'initiatives en termes de changement organisationnel au niveau de la plupart des organisations cibles. Dans la plupart des cas, ces débats internes ont abouti à des prises de décisions au sein des OB.
- Quatre sessions de formations "portes d'entrées" ont été dispensées à la satisfaction générale des apprenants issues d'organisations de la société civile, du secteur privé et des institutions publiques de la Région de Koulikoro. Il s'agit des formations sur (i) l'entrepreneuriat privé à l'intention des vétérinaires privés; (ii) le diagnostic organisationnel à l'intention de toutes les OB; (iii) la vie associative à l'intention des faitières d'organisations de la société civile; (iv) la formation des points focaux d'OB à l'utilisation de la boîte à outils pour l'élaboration des plans de formation.
- Le processus d'élaboration de 20 plans de formation d'institutions et organisations de la société civile a démarré au cours du dernier trimestre de l'année: un plan de formation est disponible.

Fonctionnaire exécution ENABEL ²	
Maman Laminou TATA	Signature

2 Monitoring des résultats

2.1 Évolution du contexte

2.1.1 Contexte général

Les éléments de contexte général de l'intervention n'ont pas beaucoup évolué au cours de l'année 2018 tant au niveau des politiques publiques qu'au niveau des organisations bénéficiaires elles mêmes. Certes l'année 2018 a été une année électorale au Mali mais sans grande influence sur l'avancement de l'intervention. Les conditions sécuritaires

² Nom et signature

restent difficiles par rapport à l'accès, des équipes de projets, à certaines localités de la Région notamment au niveau des Cercles de Nara et Banamba.

2.1.2 Contexte institutionnel

L'intervention IRC s'exécute en régie par Enabel avec un fort ancrage régional au niveau du Gouvernorat de la Région de Koulikoro. Ce fort ancrage au niveau régional est favorable à un accompagnement de proximité au profit des organisations bénéficiaires.

La formulation et la signature de la Convention Spécifique du Projet d'amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement dans la Région de Koulikoro est intervenue en 2018. Dans cette optique l'IRC a anticipé par rapport à la prise en compte de la DRH, DRACPN et Commune de Koulikoro comme bénéficiaires d'une approche spécifique de renforcement des capacités.

Le découpage administratif de la Région de Koulikoro a changé, avec l'érection du Cercle de Dioila en Région et la nomination récente d'un Gouverneur. De fait l'Intervention Renforcement des Capacités se retrouve avec une zone d'intervention à cheval entre deux régions distinctes. Cet aspect devra être pris en compte dans les relations fonctionnelles et administratives au niveau de Dioila.

A noter que l'année 2018 a été marquée par des élections présidentielles intervenues dans le calme et la quiétude.

2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

L'année 2018 est marquée par la signature, par un collectif de PTF, d'un Protocole d'Accord sur l'harmonisation des coûts locaux appliqués au Personnel Local. Ce protocole vise à « favoriser le financement approprié et la mise en œuvre des programmes et projets dans les délais requis ». Ce protocole entre en vigueur dès janvier 2019. En attendant la tenue du dialogue partenarial Mali – Partenaires à ce sujet lors de la prochaine Commission Mixte, cette mesure pourrait avoir des répercussions négatives sur la qualité des relations fonctionnelles avec les acteurs étatiques et non étatiques au niveau de la Région de Koulikoro et du niveau central faute de dialogue politique en amont.

2.1.4 Contexte HARMO

L'intervention IRC est parfaitement alignée avec les orientations stratégiques nationales et régionale. Dans le cadre de la recherche d'une plus grande harmonisation, l'intervention IRC a rencontré divers projets et programmes de renforcement des capacités au niveau de la Région et au niveau de Bamako. Des relations de synergies et de complémentarités explicites avec le Programme CEDI ont été développées.

2.2 Performance de l'outcome



2.2.1 Progrès des indicateurs³

³ Vous pouvez utiliser le tableau fourni ou le remplacer par votre propre format de matrice de monitoring. Ajouter/supprimer des colonnes en fonction du contexte (certaines interventions devront ajouter des colonnes pour les années précédentes).

Outcome ⁴ :					
Indicateurs ⁵	Valeur de la Baseline ⁶	Valeur année 2017	Valeur année 2018	Cible année 2018	Cible finale 2021
Le taux d'application des apprentissages par des apprenants	n/a	n/a	33%	n/a	80%
Le nombre d'alliances stratégiques fonctionnelles	0	0	2	2	5

NB: ce taux d'application concerne les apprenants formés en diagnostic organisationnel représentant ainsi 33% du nombre de personnes formées en 2018.

2.2.2 Analyse des progrès réalisés

La sphère d'influence (outcome) de l'intervention se résume comme suit: les ressources humaines transfèrent les compétences et les connaissances dans leur environnement de travail. Autrement dit "Les acteurs étatiques et non-étatiques au niveau central et dans la région de Koulikoro disposent d'un vivier de ressources humaines compétentes à même d'impulser une dynamique de changement institutionnel et organisationnel »..

Afin d'apprécier les progrès réalisés vers l'atteinte de cet outcome, la question suivante a été posée aux organisations bénéficiaires conformément à la méthode Brinkerhoff: « Quelles nouvelles connaissances et compétences sont utilisées dans le milieu professionnel ? »

De l'avis général, les nouvelles connaissances et compétences en diagnostic organisationnel ont été utilisées par les apprenants dans leur environnement professionnel dans le cadre de la réalisation d'auto-analyses organisationnelles dans une perspective de changement. Des résultats inattendus suivants ont été signalés: (i) amélioration de la qualité du dialogue interne au sein des institutions ("la parole est libérée"); (ii) mobilisation des cotisations au sein d'OSC notamment ASPROFER et FERBEVIM; (iii) redynamisation de la tenue des réunions statutaires; (iv) beaucoup plus d'engagement des responsables dans l'exercice de leurs fonctions. Ces changements perceptibles ont été opérés grâce à l'engagement des responsables des institutions publiques d'une part et les élus et dirigeants d'organisations de la société civile très motivés et ouverts aux changements.

En ce qui concerne, le réseautage ou l'émergence d'alliances stratégiques en vue de faire progresser les thématiques transversales et prioritaires, deux groupes d'apprentissage multi-acteurs de femmes sont constitués à l'issue d'un atelier de formation réalisé au dernier trimestre de l'année: (i) groupe de travail sur l'autonomisation économique des femmes et (ii) groupe de travail sur les droits humains et leadership féminins. La fonctionnalité de ces deux groupes constitue un défi à relever pour les prochaines années.

2.2.3 Impact potentiel

La sphère d'intérêt (impact) de l'intervention est libellée comme suit: les capacités organisationnelles, institutionnelles et techniques des organisations bénéficiaires s'améliorent. Autrement dit l'impact potentiel se résume comme suit : "Le développement institutionnel et les capacités, des acteurs étatiques et non-étatiques, sont renforcées ».

⁴ tandis que d'autres – nouvelles - interventions n'auront pas encore de valeur pour l'année précédente).

⁵ Reprendre la formulation de l'outcome, telle qu'elle figure dans le cadre logique (DTF).

⁶ Reprendre les indicateurs, tels qu'ils figurent dans le cadre logique (du DTF ou de la dernière version du cadre logique)

⁶ La valeur de l'indicateur au temps 0. Se réfère à la valeur des indicateurs au début de l'intervention (Baseline).

Afin d'apprécier la probabilité que l'outcome puisse contribuer à cet impact potentiel escompté, une enquête d'opinion auprès des principales organisations bénéficiaires a été menée selon la méthode Brinkerhoff qui permet de mesurer l'impact des apprentissages sur la performance organisationnelle. Pour cette première année d'exécution de l'IRC trois questions clés ont été posées aux organisations bénéficiaires :

- Quels résultats au niveau organisationnel ou institutionnel sont atteints grâce à l'application des nouvelles connaissances et compétences par les apprenants ?
- Quelle est la valeur ou l'importance de ces résultats ?

Les résultats de cette enquête se résument comme suit au niveau des ressources humaines des organisations bénéficiaires:

M. Seydou TANGARA, Coordinateur AOPP: "Suite à l'accompagnement de l'IRC, notre organisation a mis en place une commission féminine pour mieux prendre en compte la thématique genre et développement. Nous tenons régulièrement des réunions statutaires matérialisées par des procès verbaux qui n'existaient pas auparavant. Nous avons une meilleure compréhension des visions, missions et senti les besoin de les redéfinir. Nous avons une communication fluide car la parole est libérée".

Mme BOUCOUM Awa GUINDO, Directrice Régionale Promotion de la Femme de l'Enfant et de la Famille: "nous avons une meilleure compréhension des rôles et responsabilités de notre équipe technique dans le processus de réduction des inégalités entre les genres. nous avons engagé une dynamique de partage de connaissances avec les autres afin de renforcer le travail en équipe".

M. Youssouf FOMBA de la CR-ONG: "nous sentons la nécessité de revoir notre vision et nos objectifs suite à l'auto-analyse organisationnelle. Nous avons pris conscience de nos forces et de nos limites ainsi que les choses que nous pouvons faire nous mêmes".

M. Nouhoum TRAORE de l'ADR: "nous avons pris conscience de l'enjeu du réseautage et de la digitalisation. Nous avons assuré notre auto-analyse organisationnelle, élaboré une esquisse de plan de renforcement des capacités et engagé une réflexion sur l'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines".

Mme DIORI DIARRA de l'ADR: "l'apprentissage par action est un déclic qui fera son effet au sein de nos organisations".

M.TIECORO COULIBALY de la DRACPN: "nous avons amélioré nos connaissances et amélioré notre système d'organisation de travail".

M. Nouhoum T. SANOGO, du CRK, "nous avons identifié des besoins de renforcement des capacités de tous les agents et élus". Une formation a été organisée par le CRK, avec des ressources propres, grâce aux résultats de notre auto-analyse organisationnelle".

Mme Agaichatou MAIGA de la DRPIA: "nous avons amélioré nos connaissances nous permettant d'améliorer notre système d'organisation et de direction. Cet accompagnement de l'IRC a été bénéfique pour nous. Les choses bougent".

M. Daman DOUMBIA de la DRSV: “nous avons organisé une restitution des résultats des ateliers d’auto-évaluation à l’ensemble du personnel”.

M.Abdoulaye MAIGA de la CRA-K: “Nous sommes désormais convaincu que le changement est possible au sein de notre organisation. Nous connaissons nos forces et faiblesses et nous avons une meilleure visibilité de nos missions. Nous avons mis en place une commission féminine en lien avec la thématique genre et développement”.

M. Binta DIALLO, Présidente de la CAFO: “notre bureau exécutif est actuellement plus fonctionnel. A mon niveau j’ai pris conscience de mes rôles et responsabilités en tant que Présidente”. J’organise des réunions de restitution après chaque atelier”.

M. DIAKITE de la DRH: “l’accompagnement de l’IRC permet un renforcement de nos capacités individuelles. Je compte partager les acquis avec mes autres collègues de travail”.

M. Boubacar DIAKITE de l’URSCPL: “nous avons amélioré nos connaissances pour mieux planifier nos activités”

M. Sidy CISSE de la DRSIAP: “l’accompagnement de l’IRC nous permet d’améliorer nos capacités et d’être plus performant. Nous avons donc l’opportunité d’améliorer nos performances en matière de gestion de bases de données”.

Mme TAMBOURA Mah KEITA, de la FRBVIK: “l’accompagnement de l’IRC nous a permis d’avoir une ouverture d’esprit par rapport à nos rôles et responsabilités dans le cadre l’interprofession au sein de la filière. Nous tenons régulièrement des réunions; nous avons ouvert un compte bancaire et enregistrons des paiements de cotisations. Nous avons établi une collaboration avec la DRPIA”.

2.3 Performance de l'output 1 : Ingénierie de formation appuie l'organisation des activités de renforcement des capacités



2.3.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : Ingénierie de formation appuie l'organisation des activités de renforcement des capacités					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2017	Valeur année 2018	Cible année 2018	Cible finale 2021
Nombre d'organisations bénéficiaires ayant une Carte de Performance	0	0	20	16	24
Nombre de plans de RC approuvés par les organisations bénéficiaires	0	0	10	1	24
Existence d'une Mise en œuvre des actions avec différents produits formatifs (in situ, e-learning, coaching, bourses etc.)	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Nombre de sessions d'auto-évaluation RC positives réalisées annuellement avec les parties prenantes	0	0	1	1	4

2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁷	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Sessions d'informations auprès des OB		X		
2 Accompagnement élaboration carte de performance		X		
3 Accompagnement élaboration de plans de renforcement des capacités (PRC)			X	
4 Accompagnement sur la mise en œuvre des PRC et suivi de la performance		X		
5. Expertise technique en renforcement des capacités		X		

2.3.3 Analyse des progrès réalisés

Le résultat 1 concerne la mise en place d'une ingénierie de renforcement des capacités nécessaire au développement des compétences des ressources humaines des organisations bénéficiaires.

Les progrès enregistrés par rapport à l'atteinte de ces résultats s'articulent autour de :

- La tenue de sessions d'informations à l'intention des organisations bénéficiaires au niveau des différents cercles de la Région de Koulikoro ; Par ailleurs un effort a été consenti dans la diffusion internet des informations sur les activités / évènements clés organisés par l'IRC qui ont reçu un écho favorable au sein de l'opinion publique de la Région de Koulikoro ;
- L'élaboration de 16 rapports d'auto-analyses organisationnelles permettant de disposer des éléments d'information sur le niveau de performance actuel des OB concernées. Ces éléments d'informations spécifiques seront visualisés et complétés par des marqueurs de progrès vers les changements organisationnels et institutionnels escomptés ;
- L'accompagnement à la mise en œuvre et au suivi des plans de renforcement des capacités a été mené à travers la réalisation d'une boîte à outils comme socle opérationnel des cycles de développement organisationnel et de formation ;
- Les OB ont bénéficié d'un accompagnement de proximité à travers deux assistants techniques nationaux en matière de formation et développement organisationnel.

Les difficultés rencontrées portent essentiellement sur le démarrage tardif du processus d'élaboration des plans de renforcement des capacités à cause de multiples contingences notamment le délai de passation des marchés, la disponibilité de la boîte à outils en Q4 alors qu'elle constitue un préalable important pour l'assurance qualité de ces livrables.

A noter que le nombre de plans de renforcement des capacités (PRC) réaliste fixé par le DTF est de 20 organisations bénéficiaires au lieu de 24 prévus au

⁷ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

rapport Baseline. Il convient donc de maintenir à 20 le nombre de PRC à réaliser.

2.4 Performance de l'output 2:

2.5 Progrès des indicateurs

Output 2 : Les capacités individuelles des acteurs du niveau central venant en appui aux structures de niveau régional sont renforcées					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2017	Valeur année 2018	Cible année 2018	Cible finale 2021
Nombre de cadres centraux formés (apprenants) en GAR	0	0	0	n/a	25
Taux de satisfaction des apprenants	0%	0%	0%	0%	80%
Pourcentage des apprenants ayant amélioré le degré de connaissance et compétence à la fin de la formation	0%	0%	0%	0%	80%
Nombre de personnes formées sur le genre	0	0	0	0	25
Nombre de personnes formées sur les droits humains	0	0	0	0	25
Nombre de personnes formées sur les changements climatiques	0	0	0	0	25

2.6 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁸	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1 Formation des responsables des budgets / programmes sectoriels, de la planification et statistiques en gestion axée sur les résultats de développement, (approche commune)			X	
2 Formations sur les thématiques transversales et prioritaires (à travers des bourses)		X		
3. Facilitation d'une revue régionale annuelle d'exécution d'un budget programme sectoriel au profit des acteurs de la Région de Koulikoro		X		

2.7 Analyse des progrès réalisés

L'intervention IRC a choisi de s'aligner au plan de formation de l'administration publique Malienne en Gestion Axée sur les résultats. Au total 25 Cadres supérieurs de cinq Ministères partenaires devraient bénéficier de cette formation afin d'accompagner l'opérationnalisation des budgets / programmes sectoriels qui constituent une innovation démarrée en 2018.

Ces formations n'ont pas été réalisées en 2018 à cause des processus de concertations préalables, avec les parties prenantes qui se sont avérées plus lentes que prévus. Avec le recul, les mesures alternatives requises porteront sur des concertations directes avec chacun des Ministères concernés et le lancement d'un appel à inscription directe des apprenants pour ces formations au niveau des institutions publiques habilitées. Cela

⁸ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

permettra de concrétiser rapidement ces formations qui suscitent un vif intérêt au niveau des institutions publiques centrales et régionales.

Les formations des cadres des ministères sur les thématiques transversales seront programmées à partir de 2019 à travers l'octroi de bourses spécifiques.

La facilitation des revues sectorielles régionales ne sont envisageables qu'à partir de 2019.

3 Performance de l'output 3 :

3.1 Progrès des indicateurs

Output 3 : les capacités des acteurs institutionnels de la Région de Koulikoro sont renforcées					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2017	Valeur année 2018	Cible année 2018	Cible finale 2021
Nombre de personnes formées (apprenants)	0%	0%	n/a	44	N/D
Taux de satisfaction des apprenants	0%	0%	60%	90-100%	80%
Pourcentage des apprenants ayant amélioré le degré de connaissance et compétence à la fin de la formation	0%	0%	70%	90%	80%

3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁹	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Mise en œuvre des plans de formation selon l'approche spécifique		X		
2 Mise en œuvre des plans de formations selon l'approche commune		X		
3 Formations sur les thèmes transversaux et thèmes prioritaires		X		

3.3 Analyse des progrès réalisés

Ce résultat est dédié à la formation des ressources humaines des collectivités territoriales, services techniques déconcentrés de l'Etat, la Chambre d'Agriculture ainsi que l'Administration Territoriale de la Région de Koulikoro.

En attendant l'élaboration des différents plans de renforcement des capacités, des ateliers de formation sur le diagnostic organisationnel.

Institutions	Nombre de femmes formées	Nombre d'hommes formés	Nombre total d'apprenants	Taux de satisfaction des apprenants
Formation sur le diagnostic organisationnel				
CRK	0	3	3	90-100%

⁹ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

ADR	0	3	3	90-100%
Mairie	0	4	4	90-100%
DRSV	0	3	3	90-100%
DRPIA	1	2	3	90-100%
DRACPN	0	4	4	90-100%
DRH	0	4	4	90-100%
CRA-K	1	3	4	90-100%
DRPSIAP	0	3	3	90-100%
DRFEF	1	2	3	90-100%
Total	3	31	34	90-100%
Formation sur l'utilisation de la boîte à outils				
CRK	0	1	1	90-100%
ADR	0	1	1	90-100%
Mairie	0	1	1	90-100%
DRSV	0	1	1	90-100%
DRPIA	1	0	1	90-100%
DRACPN	0	1	1	90-100%
DRH	0	1	1	90-100%
CRA-K	0	1	1	90-100%
DRPSIAP	0	1	1	90-100%
DRPFEF	1	0	1	90-100%
Total	2	8	10	90-100%

NB : satisfait = 90 – 100%, Moyennement satisfait = 60 – 80% : peu satisfait : 0 – 59%

4 Performance de l'output 4 :

4.1 Progrès des indicateurs

Output 4: les capacités des acteurs OSC et des acteurs privés de la Région de Koulikoro sont renforcées					
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2017	Valeur année 2018	Cible année 2018	Cible finale 2021
Nombre de personnes formées (apprenants)	0%	0%	n/a	132	N/D
Taux de satisfaction des apprenants	0%	0%	60%	90-100%	80%
Pourcentage des apprenants ayant amélioré le degré de connaissance et compétence à la fin de la formation	0%	0%	70%	90 %	80%

4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ¹⁰	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Mise en œuvre des plans de formation selon l'approche spécifique		X		
2 Mise en œuvre des plans de formations selon l'approche commune		X		
3 Formations sur les thèmes transversaux et thèmes prioritaires		X		

4.3 Analyse des progrès réalisés

Ce résultat concerne les organisations de la société civiles et les privés à travers la mise en œuvre des formations selon une approche spécifique ou une approche commune selon les cas.

En 2018, quatre sessions de formations transversales ont été organisées à l'intention de ce groupe d'acteurs qui sont détaillées ainsi qui suit :

OSC / Privés	Nombre de femmes formées	Nombre d'hommes formés	Nombre total d'apprenants	Taux de satisfaction des apprenants
Formation des vétérinaires privés de proximité				
Privés des filières animales affiliés aux faitières d'OSC	0	24	24	90-100%
Formation des responsables des faitières d'OSC sur la vie associative				
AOPP	0	5	5	90-100%
CAFO	5	0	5	90-100%
ASPROFER	5	0	5	90-100%
FRVEBIK	2	3	5	90-100%
URSCPL	0	4	4	90-100%
Total	12	12	24	90-100%
Formation des responsables des OSC sur le diagnostic organisationnel				
AOPP	2	10	12	90-100%
CAFO	15	0	15	90-100%
ASPROFER	14	0	14	90-100%
FRBVIK	2	13	15	90-100%
URSCPL	5	10	15	90-100%
CR-ONG	2	5	7	90-100%
Total	40	38	78	90-100%

¹⁰ A : Les activités sont en avance
 B : Les activités sont dans les délais
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

Formation des responsables OSC sur l'utilisation de la boîte à outils pour l'élaboration des plans de formation				
AOPP	0	1	1	90-100%
CAFO	1	0	1	90-100%
ASPROFER	1	0	1	90-100%
FRBVIK	1	0	1	90-100%
URSCPL	0	1	1	90-100%
CR-ONG	0	1	1	90-100%
Total	3	3	6	90-100%

NB : satisfait = 90 – 100%, Moyennement satisfait = 60 – 80% : peu satisfait : 0 – 59%

Ces activités de formations « portes d'entrée » ont été organisées sur la base des résultats d'auto-évaluation en attendant l'élaboration des différents plans de formation.

5 Performance de l'output 5:

5.1 Progrès des indicateurs

Output 5 : les acteurs publics et privés développent des alliances stratégiques autour des initiatives novatrices relatives aux droits humains, à la protection de l'environnement, à la réduction des effets de changement climatique, à la digitalisation et à l'analyse des dynamiques sociales.					
Indicateurs	Valeur de la Baseline	Valeur année 2017	Valeur année 2018	Cible année 2018	Cible finale 2021
Nombre d'appuis apportés aux réseaux coalitions et alliances stratégiques	0	0	1	1	4
Nombre d'acteurs (OB) impliqués dans les réseaux, coalitions et alliances stratégiques	0	0	8	16	57

5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ¹¹	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Recherche action (RA) sur le leadership féminin et l'autonomisation économique des femmes		X		
2 Recherche action sur la résilience au changement climatique	X			
3 Recherche action sur les droits humains		X		
4. Recherche action sur le numérique au service du développement durable (en lien avec la sécurité alimentaire, nutrition, élevage, eau et assainissement)				

¹¹ A : Les activités sont en avance
B : Les activités sont dans les délais
C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.
D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

5.3 Analyse des progrès réalisés

Ce résultat porte sur la mise en œuvre d'actions innovantes en vue de faire progresser les thèmes transversaux dans l'élevage, la sécurité alimentaire / nutritionnelle ainsi que l'eau et l'assainissement à travers des actions pilotes. Ces actions pilotes devront se traduire par une diversification des méthodes d'apprentissage. Ces innovations seront portées dans un cadre multi-acteur autour de préoccupations communes à un ensemble d'acteurs publics et privés.

En 2018, une séance d'apprentissage par action a été organisée à l'intention 16 cadres et agents féminins issues de 8 institutions publiques et organisations de la société civile. A l'issue de cette séance, les participants ont identifié deux groupes de recherche action pertinents : (i) groupe droits humains, justice et plaidoyer (8 membres) et (ii) groupe autonomisation économique de la femme (8 membres).

La conduite des actions pilote de renforcement des capacités des groupes multi-acteurs exige à la fois une diversification des méthodes d'apprentissages, des expertises spécifiques et l'utilisation du numérique pour mieux valoriser les acquis. Le caractère innovant des actions pilotes exige de la part des apprenants la co-crédation, la formation par les pairs et le coaching. Cela exige de l'équipe IRC, une facilitation adaptée à la particularité et à la spécificité de chaque groupe d'échanges. Les réflexions menées par l'équipe opérationnelle de l'IRC sur le co-développement professionnel, l'apprentissage par action ainsi que l'identification des méthodes alternatives de formation créent les conditions nécessaires au lancement d'actions pilotes portées par des groupes multi-acteurs dès l'année 2019.

6 Thèmes transversaux

L'intervention IRC adopte une approche de main streaming dans l'intégration des thématiques transversales et prioritaires au niveau de tous ses résultats. Afin d'innover en la matière, le résultat 5 a été dédié entièrement à cette question comme élément fédérateur d'alliances stratégiques dans un cadre multi-acteurs à travers des groupes d'apprentissages par action afin de développer des expertises en la matière. Cela passe une diversification des méthodes d'apprentissages qui vont au-delà des formations classiques et présentielle largement utilisés dans les résultats 2, 3 et 4 de l'IRC.

6.1 Genre

L'intervention IRC entend impulser une dynamique de transformation sociale dans les relations hommes /femmes afin de parvenir à une égalité de droits et de chances dans l'accès aux apprentissages et leur contribution au développement durable. Très clairement l'IRC se positionne pour une concrétisation effective de l'ODD n°5: "parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles". Cet ODD vise à encourager l'égalité des chances entre les hommes et les femmes dans le développement économique, promouvoir les possibilités de participation équitables des femmes à tous les niveaux ainsi que l'élimination de toutes formes de violence faites aux femmes.

Concrètement l'intervention IRC a facilité en 2018 l'émergence de deux groupes d'échanges entre professionnelles qui bénéficieront d'expertises et de facilités afin d'entreprendre des actions pilotes innovantes dans la transformation sociale et

économique dans les relations hommes / femmes en lien avec les interventions sectorielles.

Tout au long du cycle de développement organisationnel et de formations, la thématique genre est analysée, documentée et intégrées dans la mise en oeuvre des activités retenues.

Le contexte général au niveau des OB est marqué par la prédominance des hommes aux différents postes de responsabilité. Malgré tout des efforts ont été consenti pour le taux de participation des femmes dépasse les 30% à l'exception d'une seule formation dispensé aux vétérinaires privés où il n'y avait aucune femme en exercice dans la Région. Le tableau ci-dessous présente en détail les différents taux de participation enregistrés lors des formations dispensées en 2018.

Activités	Total apprenants	Hommes	Femmes	Taux participation des femmes
Formation vie associative	24	12	12	50%
Formation entrepreneuriat privé	24	24	0	0%
Formation en diagnostic organisationnel	112	70	42	37%
Formation sur l'utilisation boîte à outil	16	11	5	31%
Apprentissage par action	16	0	16	100%

6.2 Environnement et lutte contre les effets de changements climatiques

La protection de l'environnement et la résilience au changement climatiques sont des préoccupations transversales exprimées dans tous les rapports d'auto-analyse des organisations bénéficiaires tout au long de ce processus mené en 2018 et dans l'élaboration des plans de formation en cours de réalisation.

L'intervention IRC encourage l'émergence de coalitions, réseaux et groupes d'apprentissages qui promeuvent des innovations en matière de résilience climatique et protection de l'environnement à travers des expertises, la facilitation et l'accès à des études et expertises spécifiques. Les actions pilotes qui émergeront seront portés par des groupes professionnels qui seront mis en place en 2019 dans le cadre de la mise en oeuvre du résultat n°5.

Dans tous les plans de renforcement des capacités, les actions de formation concrètes des ressources humaines d'institutions et organisations de la société civile sur la résilience au changement climatique et la protection de l'environnement seront spécifiés. Il est prévu également l'octroi de bourses de formations destinées aux différentes organisations bénéficiaires sur cette thématique transversale.

6.3 Digitalisation

L'intervention IRC accorde une importance particulière aux méthodes d'apprentissages, de communication et de valorisation du numérique au service du développement rural susceptibles d'améliorer les compétences et les performances des organisations bénéficiaires dans l'exercice de leurs mandats spécifiques.

En 2018, le logiciel Damino a été installé au niveau de l'IRC afin de générer des données pertinentes sur les activités et résultats de formations. En outre, des actions de communication digitale sur une plateforme d'échanges entre acteurs de la région, publie régulièrement des reportages sur les activités entreprises permettant ainsi à l'opinion locale d'accéder à toute cette information à travers des téléphones mobiles et ordinateurs. Ces initiatives sont appelées à se développer et s'intensifier en 2019 afin d'asseoir une stratégie de communication digitale performante.

Dans le cadre de la mise en œuvre du résultat 5, l'opportunité de développer ou de valoriser des applications mobiles (sous forme d'expertises, d'actions pilotes, ou de mise à échelles de solutions innovantes disponibles) existe. En 2019 des partenariats avec des développeurs privés et centres incubateurs existant au niveau de la Région de Koulikoro et Bamako peuvent permettre de concrétiser cette valorisation du numérique au service du développement.

Le maintien des connaissances par les ressources humaines des organisations bénéficiaires au niveau des cercles où l'accès à l'internet est limité constitue un défi important à adresser. Dans cette optique, l'expérience de mise en place de bibliothèque numériques développée par Enabel Niger constitue un centre d'intérêt de l'IRC afin de trouver des solutions numériques innovantes pour relever le défi d'acquisition et de maintien de compétences des ressources humaines des organisations bénéficiaires vivant en zone pastorale et agropastorale.

6.4 Approche fondée sur les droits humains

L'intervention renforcement des capacités contribue au développement des compétences des institutions et organisations de la société civile en matière d'approche fondée sur les droits. Cette approche est basée sur des principes suivants: (i) participation et d'inclusion dans le processus de décision; (ii) la non discrimination; (iii) l'égalité et la justice ainsi que (iv) la transparence et la responsabilité.

Ce progrès en matière de droit humains passe par un soutien aux organisations de la société civile en matière de formation et de conduite de campagnes d'informations et de communication en direction des détenteurs de droits et d'obligataires de droits au niveau local. Les plans de renforcement des capacités retiendront des actions pertinentes à développer au niveau des différentes organisations bénéficiaires d'une part et au niveau des réseaux d'autre part.

Par ailleurs les questions de droits à l'alimentation et de droits fonciers sont des préoccupations très importantes dans le cadre de la mise en œuvre des interventions sectorielles exécutés dans le cadre du Programme bilatéral Mali- Belgique. L'intervention IRC entend soutenir l'organisation d'un séminaire de formation au profit des organisations bénéficiaires. Cela permettra de renforcer leurs compétences techniques sur ces droits fondamentaux.

Des formations sur l'approche basée sur les droits ainsi que des séminaires sur les directives volontaires sur le droit à l'alimentation ainsi qu'un appel à propositions pour la mise à échelles de solutions numériques innovantes démarreront à partir de 2019.

7 Gestion des risques

Identification du risque ou problème			Analyse du risque ou problème			Traitement du risque ou problème			Suivi du risque ou problème	
Description du Risque	Période d'identification	Catégorie	Probabilité	Impact Potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
Frustrations de certaines organisations partenaires qui n'auraient pas été retenues dans le ciblage (à cause des limites budgétaires)	sept.-17	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Clarifier les ritères de sélection des organisations bénéficiaires	EO	Q4 2019	Les Organisations bénéficiaires ont été choisis sur la base du rôle qu'elles doivent jouer dans les interventions sectorielles à l'issue d'un processus dialogue participatif.	Terminé
Lenteur dans la mobilisation de l'expertise perleée, à cause des lourdeurs administratives peut influencer sur la qualité des plans de formation	sept.-17	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	L'expertise perleée a été mobilisée à partir de Q3 2018	EO	Q4 2018	Deux missions d'appui organisées : une boîte à outils disponible	Terminé

Manque de synergies et de complémentarités entre l'IRC et le programme sectoriel peut engendrer des incohérences et une dispersion d'actions au profit des organisations bénéficiaires	sept.-17	OPS	Low	High	Medium Risk	Stratégie opérationnelle pour des synergies et complémentarités sont explicites et concrétisées	Partenaires	Q3 2021	Dialogue permanent entre équipes opérationnelles . UCP unique.	terminé
L'OB n'adhère pas ou faiblement aux principes d'autonomie et de responsabilisation conforme à la compréhension du RC comme un processus endogène à l'OB	sept.-17	OPS	Low	High	Medium Risk	Les OB adhèrent à la stratégie de mise en œuvre de l'IRC et se sont engagées dans une logique de changement organisationnel..	EO	Q4 2018	Forte adhésion des OB au processus d'auto-évaluation grâce à la facilitation de proximité assurée par l'équipe opérationnelle de l'IRC	Terminé
Un manque de suivi de transfert de compétences acquises par le personnel au sein de l'OB peut limiter ses performances organisationnelles	sept.-17	OPS	Medium	High	High Risk	Signature par l'OB d'une lettre d'intention sur la base de laquelle un contrat de partenariat sera conclu avec l'IRC par rapport à la mise en œuvre et suivi des plans de	EO	Q4 2021	le suivi du transfert des différentes compétences a déjà démarré à travers des séances d'auto-évaluation documentées.	En cours

						RC				
Les participants aux activités RC ne disposent pas de moyens minimaux nécessaires pour être performant	sept.-17	OPS	Low	High	Medium Risk	Max. 5% du budget sera utilisé pour financement des équipements de base indispensables. Engagement de l'OB à améliorer le cadre de travail de son personnel et à leur offrir des opportunités d'utilisation des compétences.	UCP	Q4 2018	Les OB sont sensibilisés sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un programme d'appui institutionnel. Par conséquent ses ressources sont orientées vers des apprentissages en lien avec les rôles que doivent jouer ces OB dans les secteurs et thèmes de concentration bien définie.	En cours

Le respect du caractère endogène du RC résulte dans une faible intégration des TT et TP. Faible capacité de portage des TP/TT au niveau des organisations et entre organisations.	sept.-17	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Stimuler les OB à intégrer les TT et TP dans leurs plans de renforcement des capacités.	Partenaires	Q2 2021	Les cartes de performance et PRC disponibles tiennent compte des TT/TP.	En cours
Des activités de RC isolées sont organisées sans suivi et sans ancrage dans une vision à moyen terme des objectifs organisationnels	déc-16	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Toute activité de renforcement des capacités individuelles doit être liée à un plan de formation spécifique où à des préoccupations spécifiques déjà identifiées dans les rapports d'auto-analyses organisationnelles.	EO	Q4 2021	Les activités de RC s'inscrivent dans des logiques de changement organisationnel clairement spécifiés dans les PRC.	En cours
Les boursiers peuvent refuser de retourner à leurs postes de travail du fait qu'ils deviennent compétitifs sur le marché de l'emploi grâce à leurs nouvelles	févr-16	DEV	Low	High	Medium Risk	S'assurer de l'engagement formel des boursiers à retourner à leur poste de travail. L'OB doit développer une stratégie de fidélisation de son	Partenaires	Q4 2021	Propose des modèles de contrat d'engagement entre boursier et son employeur	En cours

8 Pilotage et apprentissage

8.1 Réorientations stratégiques

Les journées PDF-EE ont été instructives pour l'équipe IRC en termes d'acquisition des connaissances et d'orientations par rapport aux stratégies opérationnelles à développer. L'équipe IRC a pris conscience des progrès nécessaires à accomplir en matière de digitalisation dans la mesure où les instructions reçues militent en faveur d'une allocation budgétaire conséquente à y consacrer. Par ailleurs, les expertises à développer doivent aller au-delà de l'ingénierie de renforcement des capacités en gardant la flexibilité nécessaire pour réaliser des études permettant d'apporter une plus-value à la dynamique des groupes d'apprentissage par l'action en vue d'améliorer la prise en compte des thèmes transversaux et prioritaires.

8.2 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Mettre en place un Comité Technique et de Suivi de l'IRC	COPIL	Juillet 2019
Soumettre le manuel de gestion opérationnel de l'IRC à l'appréciation du Comité Technique et de Suivi	Equipe IRC	Mars 2019
Renforcer la digitalisation : base de données et communication digitale	Equipe IRC	Décembre 2019

8.3 Enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
La Co-crédation d'une boîte à outils est gage d'une bonne assurance qualité du processus de mise en œuvre et de monitoring du renforcement des capacités individuelles des ressources humaines dans une perspective de changement organisationnel : et de performance organisationnelle.	Enabel
La responsabilisation des partenaires tout au long du cycle de développement organisationnel facilite l'appropriation par les ressources humaines des organisations bénéficiaires des processus et des résultats en matière de renforcement des compétences.	Enabel

9 Annexes

9.1 Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.				
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D				
Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
	X			
1.1 Quel est le degré de pertinence actuelle de l'intervention ?				
X	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
...	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
...	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.		
...	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.		
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?				
X	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).		
	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.		
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.		
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.		

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.				
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D				
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D
			X	
2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?				
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
X	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.		

	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.
2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?		
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
X	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?		
	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
X	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N				
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A ; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
	X			
3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?				
X	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.		
	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.		
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.		
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.		
3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?				
X	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.		
	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.		

C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D
		X		

4.1 Durabilité financière/économique ? B

A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.
B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
X C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.
D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.

4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?

A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.
X B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.
D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.

4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?

A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
X B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.

4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?

A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
----------	---

X	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre					Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Timing	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	Avancement	Statut
1. L'IRC doit garder une flexibilité lui permettant de répondre plus tard au renforcement des capacités des organisations qui joueront un rôle clé dans la mise en œuvre du second programme sectoriel conformément aux orientations du Programme de Coopération Mali – Belgique 2016-2019.	Mars 2018	Mai 2019	PV	COPIL	Intégrer la DRH, la DRACPN et la Commune Urbaine parmi les institutions déjà bénéficiaires d'une approche spécifique de renforcement des capacités dans la perspective de la formulation et la mise en œuvre du PEPAK	IRC	Mai 2019	Toutes les organisations assurant le portage technique de la mise en œuvre du PEPAK bénéficient d'une approche spécifique de renforcement des capacités (DRH, DRACPN, CUK, CRA)	Clôturé
2. L'approche qualité à développer doit se baser sur les domaines d'améliorations ciblées à l'issue des échanges participatifs réalisés avec les parties prenantes	Mars 2018	Mai 2018	PV	COPIL	Définir de manière participative les domaines d'amélioration des capacités au sein de chaque organisation bénéficiaire	IRC	Mai 2018	Les domaines d'amélioration ont été défini au niveau de chaque organisation (cf rapports d'auto-analyses organisationnelle)	Clôturé
3. La nécessité de développer une articulation entre formations / apprentissages et l'action concrète sur le terrain	Mars 2018	Q4 2021	PV	COPIL	Concevoir et mettre en œuvre des méthodes d'apprentissage par l'action	IRC	Q4 2021	Les méthodes d'apprentissage par l'action sont conçues et testées. Elles s'intensifieront tout au long du processus de mise en œuvre des plans de renforcement des capacités	

4. Les capacités techniques et organisationnelles des Directions Régionales de l'élevage et organisations de la société civile sont à prendre en compte dans les plans de renforcement des capacités	Mars 2018	Q2 2018	PV	COPIL	Analyser les capacités de ces deux organisations à différents niveaux (individuelles, organisationnelles et institutionnelles) afin d'en tenir compte dans les plans de renforcement des capacités	EO	Q2 2018	Diagnostic organisationnel de la DRSV, DRPIA et OSC sont disponibles	Clôturé
5. L'assainissement (notamment les pollutions et nuisances) est une dimension importante à prendre en compte dans les plans de renforcement des capacités	Mars 2018	Q2 2019	PV	COPIL	Intégrer la DRACPN parmi les organisations cibles de l'approche spécifique formation	EO	Q1 2019	La DRACPN bénéficie d'une approche spécifique de renforcement des capacités	
6. La nécessité de disposer des indicateurs qualitatifs prévus à l'objectif global et l'objectif spécifique lors de l'élaboration des différents plans de renforcement des capacités	Mars 2018	Q2 2019	PV	COPIL	Affiner la qualité des indicateurs retenus par rapport à l'atteinte de l'outcome et impact à travers l'utilisation de la boîte à outils disponible	EO	Q4 2019	Les indicateurs de suivi définis restent pertinents mais seront complétés par des marqueurs de progrès spécifiques à chaque plan RC	En cours
7. La nécessité de donner les valeurs cibles et valeurs de références précises à l'issue de l'élaboration des plans de renforcement des capacités des organisations bénéficiaires	Mars 2018	Q2 2019	PV	COPIL	Déterminer les valeurs cibles et valeurs de références au niveau de chaque PRC en cours d'élaboration	EO	Q2 2019	PRC en cours d'élaboration. Il est prévu de spécifier les valeurs de références et valeurs cibles dans chaque PRC ((notamment nombre de personnes à former ainsi que les marqueurs de progrès spécifiques))	En cours
8. L'appréciation de la qualité d'apprentissages doit se faire à la fin de la formations et post-formation afin de mieux	Mars 2018	2021	PV	COPIL	Apprécier la qualité des apprentissages en fin de formation et post formation de façon systématique	EO	Q4 2021	Une évaluation systématique en fin de formation dispensée est déjà assurée	En cours

prendre en compte les acquis pédagogiques en situation professionnelle									
9. Valoriser les visites d'échanges comme méthode d'apprentissage professionnel.	Mars 2018	Mars 2021	PV	COFIL	Diversifier les méthodes d'apprentissages y incluant l'organisation de visites d'échanges	EO	Q4 2019	Les visites d'échanges constitue l'une des modalités d'apprentissages déjà retenu par les OB	Encours

9.3 Cadre logique mis à jour

l'exercice participatif d'élaboration de la Baseline a mis à jour les indicateurs au cadre de résultats tel que défini au DTF.

	Indicateurs	Valeur de référence	Valeur cible
Objectif global : Le développement institutionnel et les capacités des acteurs étatiques et non-étatiques sont renforcés	Les résultats au niveau organisationnel ou institutionnel atteints grâce à l'application des nouvelles connaissances et compétences par les apprenants (résultats des sessions d'analyse qualitative selon la méthode outcome harvesting)	0	4
Objectif spécifique : Les acteurs étatiques et non-étatiques au niveau central et dans la région de Koulikoro disposent d'un vivier de ressources humaines compétentes à même d'impulser une dynamique de changement institutionnel et organisationnel.	Le taux d'application des apprentissages (connaissances nouvelles) par des apprenants	0%	90%
	Le nombre d'alliances stratégiques fonctionnelles (groupes d'apprentissages par l'action)	0	5
Résultat 1 : L'ingénierie de formation appuie l'organisation des activités de renforcement des capacités	Nombre d'organisations bénéficiaires ayant une Carte de Performance	0	20
	Nombre de plans de RC approuvés par les organisations bénéficiaires	0	20
	Existence d'une mise en œuvre des actions avec différents produits formatifs	Non	Oui
	Nombre de sessions d'auto-évaluation de renforcement des capacités,, réalisées annuellement avec les parties prenantes	0	4
RESULTAT 2 : Les capacités individuelles des acteurs du niveau central venant en appui aux structures de niveau régional sont renforcées.	Nombre des responsables des budget-programmes et CPS des Ministères partenaires formés (apprenants H / F) en gestion axés sur les résultats	0	25
	Taux de satisfaction des apprenants	0	80%
	Pourcentage des apprenants ayant amélioré le degré de connaissance et compétence à la fin de la formation	n/a	90%
	Nombre de personnes formés sur le genre	n/a	20
	Nombre de personnes formées sur l'approche basée sur les droits humain	n/a	20
	Nombre de personnes formées sur les changements climatiques	n/a	20
Résultat 3 : Les capacités individuelles des acteurs institutionnels de la région	Nombre de personnes formées (apprenants H/F)	ND	ND
	Taux de satisfaction des apprenants	0%	80%

de Koulikoro sont renforcées	Pourcentage des apprenants ayant amélioré le degré de connaissance et compétence à la fin de la formation	0%	80%
Résultat 4 Les capacités des acteurs OSC et des acteurs privés de la région de Koulikoro sont renforcées	Nombre de personnes formées (apprenants H/F)	ND	ND
	Taux de satisfaction des apprenants	0%	80%
	Pourcentage des apprenants ayant amélioré le degré de connaissance et compétence à la fin de la formation	0%	80%
Résultat 5 : Les acteurs publics et privés développent des alliances stratégiques autour des initiatives novatrices relatives aux droits humains, à la protection de l'environnement, à la réduction des effets de changement climatique, à la digitalisation et à l'analyse des dynamiques sociales.	Nombre d'appuis apportés aux réseaux coalitions et alliances stratégiques en matière de genre et développement (trajets d'apprentissage par l'action)	0	2
	Nombre d'acteurs impliqués dans les réseaux, coalitions et alliances stratégiques en matière de genre et développement	0	8
	Nombre d'appuis apportés aux réseaux coalitions et alliances stratégiques en matière d'environnement et changement climatique	0	1
	Nombre d'acteurs impliqués dans les réseaux, coalitions et alliances stratégiques en matière d'environnement et changement climatique	0	10
	Nombre d'appuis apportés aux réseaux coalitions et alliances stratégiques en matière de digitalisation	0	1
	Nombre d'acteurs impliqués dans les réseaux, coalitions et alliances stratégiques en matière de digitalisation	0	5
	Nombre d'appuis apportés aux réseaux coalitions et alliances stratégiques en matière de droits humains	0	1
	Nombre d'acteurs impliqués dans les réseaux, coalitions et alliances stratégiques en matière de droits humains	0	10

9.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Les indicateurs ont été modifiés lors du processus d'élaboration de la Baseline (cf. Rapport Baseline)
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Oui
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Mars 2020
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Juillet 2021
Missions de backstopping depuis le 01/01/2018	• Appui technique en ingénierie de développement des compétences (16 au 23 juillet 2018) • Appui technique pour la mise en place de la base de donnée DAMINO et d'un manuel opérationnel des procédures de formation (25 au 30 novembre 2018)

9.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Le rapport “Budget versus Actuels” est joint en annexe du présent rapport des résultats.

9.6 Ressources en termes de communication

L'intervention IRC a produit les ressources suivantes en termes de communication:

- Un dépliant sur la présentation de l'intervention
- 4 reportages sur des événements organisés sont disponibles sur une plateforme d'information privée au niveau de la Région de Koulikoro;
- Un document audio-visuel sur le déroulement de la formation sur l'utilisation de la boîte à outils pour l'élaboration et la mise en oeuvre des plans de formation;
- Un document audio-visuel sur la formation en vie associatives à l'intention des OSC et la formation sur l'entrepreneuriat privés au profit des vétérinaires privés;
- Un document audio-visuel sur les témoignages des ressources humaines des des organisations bénéficiaires par rapport à l'appréciation des changements individuels et organisationnels constatés grâce à l'accompagnement de l'IRC.