



Résumé exécutif

Revue à mi-parcours du projet

« Renforcement des capacités des institutions et
des acteurs de la société civile au niveau
de la région de Koulikoro et du niveau central
(IRC) »

MLI1604711

MALI

Youssef CISSÉ, Consultant principal

Bintou NIMAGA, consultante non-principale

COTA asbl

Date du rapport de revue : Juin 2021

1 Présentation de l'évaluation

L'intervention de renforcement des capacités (IRC) fait partie du programme de coopération entre le Mali et la Belgique pour la période 2017-2020.

La logique globale d'intervention de l'IRC est qu'elle renforce les capacités individuelles des acteurs et des actrices au niveau de la Région de Koulikoro dont les besoins sont conjointement identifiés avec les programmes sectoriels. Les programmes sectoriels appuient directement les organisations bénéficiaires à travers des plans de renforcement qui doivent **assurer la valorisation des compétences acquises auprès des organisations bénéficiaires**. C'est cette logique qui constitue la base permettant que l'investissement effectué dans le capital humain trouve une résonance et une valorisation au plan institutionnel et organisationnel des organisations bénéficiaires.

Le contexte de mise en œuvre du projet est marqué par des événements significatifs : insécurité grandissante jusque dans les zones d'intervention du projet, survenue de la Covid 19. Le projet a su s'adapter au contexte et apporter des réponses adéquates (réorganisation de l'intervention dans certaines zones, adaptation des plans de RC).

Afin d'appuyer le pilotage du projet et de contribuer à l'apprentissage à partir des leçons d'expérience, une évaluation à mi-parcours était prévue dans le dossier technique et financier de l'intervention. Cette évaluation a été confiée à Cota.

Cette évaluation, sous la forme d'une revue à mi-parcours, a été organisée plus tard que prévue à cause de la pandémie de la Covid 19. Elle s'est déroulée du 22 mars au 4 avril 2021.

Dans son ensemble, la mission d'évaluation au Mali s'est déroulée dans de bonnes conditions et l'essentiel des acteurs et actrices que devait rencontrer l'équipe d'évaluation a pu se faire. Elle s'est fait en plusieurs étapes : revue documentaire, réunions de cadrages avec l'équipe Enabel et avec l'(ensemble des parties prenantes au Mali, visites d'observations et d'échanges sur sites, ateliers participatifs, entretiens et focus-groups, restitution des conclusions et recommandations à Koulikoro et auprès de l'équipe Enabel (Bamako, Bruxelles).

2 Résultats et conclusions

2.1 Critères de performance

Pertinence-Score A

Le projet est bien en phase et aligné sur les attentes et les besoins nationaux en matière de développement du capital humain. Il s'inscrit et vient notamment en appui à la stratégie de relance économique du Mali, à la politique de formation des personnels de l'administration publique et à la volonté nationale d'une implication de la société civile dans l'objectif de renforcer l'unité et la cohésion sociale.

Le projet IRC s'inscrit dans la politique de la coopération belge et intègre les orientations définies en matière de « Formations, Études et Expertises, Il prend en compte les thématiques prioritaires du genre, de l'environnement et des changements climatiques, de la digitalisation et de l'approche par les droits.

L'IRC est en cohérence avec les autres projets sectoriels de la coopération belge dans la région de Koulikoro.

Efficiences-Score B

La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et cela n'a pas nécessité des ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible. Cette amélioration a eu lieu avec une meilleure maîtrise des dynamiques de négociation avec les pouvoirs publics pour la mise en place des formations, des procédures de passation de marchés publics et l'utilisation des outils numériques notamment pour l'organisation de formations

La plupart des activités sont menées dans les délais annuels. Il y a eu certes des retards et des reports d'activités, dus au démarrage du projet et du contexte sanitaire de la COVID mais cela n'aura pas d'incidence sur la fourniture des outputs.

Des améliorations dans l'exécution du projet sont réelles dans la passation de marchés publics, l'utilisation du digital... Les outputs seront livrés avant la fin du projet.

Efficacité-Score B

Deux critères permettent d'analyser l'efficacité du projet selon les critères CAD : (i) la probabilité de réalisation de l'objectif spécifique (outcome) en tenant compte de son état actuel de mise en œuvre et (ii) l'adaptation des activités et des résultats (outputs) pour réaliser l'objectif spécifique.

Cette relation dans la manière dont les activités et résultats permettent d'atteindre l'objectif spécifique pourrait être ainsi formulée :

- S'il existe une ingénierie pertinente et adaptée de formation et de développement organisationnel de proximité à laquelle ont accès (i) les acteurs étatiques du niveau central en appui à ceux de Koulikoro, (ii) les agents de l'administration territoriale, les élus et les personnels des collectivités territoriales, ((iii) les acteurs des organisations de la société civile et le secteur privé de la région de Koulikoro.
- Si tous ces acteurs, notamment au niveau local, développent des alliances pour entreprendre des initiatives novatrices relatives aux droits humains, à la protection de l'environnement et la réduction des effets des changements climatiques, à la digitalisation.
- Alors on peut escompter l'existence et la disponibilité d'un vivier de ressources humaines, formées et compétentes, qui pourront impulser une dynamique de changement institutionnel et organisationnel.

La probabilité de réaliser l'objectif spécifique est envisageable si la valorisation des compétences acquises est effective dans l'environnement professionnel et dans les OB. La qualité des actions de RC, l'articulation de l'IRC avec les autres interventions sectorielles et la prise de conscience des défis à relever laissent à penser que l'objectif sera atteint avec des restrictions notamment liées au processus de transfert.

L'intervention réussit à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes. Les risques sont relativement bien maîtrisés.

Impact-Score B

Dans les diverses évaluations de l'IRC, l'impact n'est pas considéré comme un critère à part bénéficiant d'une notation.

Cela peut se comprendre dans la mesure où, dans le pas de temps de la mise en œuvre du projet, il sera difficile d'arriver à des impacts significatifs conçus comme des transformations importantes ayant une incidence majeure sur le développement (développement personnel, mais surtout développement institutionnel et organisationnel).

Dans la même logique, pour garder une certaine conformité aux outils de l'IRC, nous n'allons pas procéder à sa notation.

Toutefois, comme nous l'avons montré dans l'analyse, nous avons repéré des évolutions pouvant conduire à des changements importants dans la qualité des services de l'administration et la satisfaction des usagers (renforcement aussi de la confiance), la gouvernance associative et l'amélioration des conditions de vie pour certaines catégories (vétérinaires privés, emboucheurs...).

S'il est utile de faire des analyses de perception des changements par les apprenants et les OB, l'accent doit être mis sur le travail de capitalisation dans ce qui peut être considéré comme changement novateur et dans un outillage plus important des équipes des projets sectoriels en charge de l'accompagnement et l'appui aux OB.

Durabilité-Score B

En ce qui concerne la durabilité institutionnelle, l'intervention est inscrite dans les politiques nationales et elle s'intègre dans les structures institutionnelles et organisationnelles. Ceci a contribué à l'amélioration des capacités à travers la valorisation des compétences individuelles.

L'implication des parties et la gouvernance du projet (comité de pilotage) sont des gages de durabilité.

Pour la durabilité technique, on peut estimer que le processus et les outils de RC sont appropriés. Ce qui peut poser problème est la maîtrise de l'ensemble du dispositif d'ingénierie pédagogique qu'il est néanmoins possible de transférer.

Une des principales difficultés concerne la durabilité financière (viabilité).

Tous les travaux d'évaluation et rapports d'exécution de l'IRC attribuent la note B à la durabilité potentielle de l'intervention. Sans être en opposition totale avec cette note, il nous semble néanmoins utile d'y prêter une attention particulière car la pérennité de cette note peut être sujette à caution (faible durabilité financière et durabilité technique à parfaire).

2.2 Analyse des questions spécifiques

QS1 : La cohérence des interventions entre les projets sectoriels et l'IRC : elle est assurée de plusieurs manières à travers :

- Les orientations stratégiques de la coopération belge exigent des interventions complémentaires et concentrées dans les mêmes territoires.
- Le processus même de RC avec des actions conjointes IRC/Projets sectoriels est assuré dans presque toutes les étapes de la démarche.
- Diverses initiatives nécessitant un travail intersectoriel impliquant les différents projets d'Enabel : foire sur la sécurité alimentaire ; appui aux collectivités locales ; centres de ressources intégrés avec diverses productions agricoles, fourragères et avicoles, etc.

QS2 : La prise en compte des orientations d'Enabel de type FEE : L'approche de développement des compétences mise en œuvre par le projet IRC est en phase avec les interventions d'Enabel de type FEE. L'IRC « coche toutes les cases » des directives programmes de formation – EE : intervention indépendante et complémentaires aux interventions sectorielles, digitalisation, scope géographique limité, valorisation de l'expertise belge, etc.

QS3 : La prise en compte des thématiques transversales et prioritaires : Toutes les thématiques transversales et prioritaires ont fait l'objet de sessions de formations et d'informations dans les initiatives de renforcement des capacités : formation, foire et forum, atelier, élaboration de notes de stratégie.

Près de 200 personnes ont formées et/ou sensibilisées dans le genre et l'approche par les droits humains.

Concernant l'environnement et les effets liés aux changements climatiques, en plus d'une formation professionnelle duale pour des jeunes maçons, une centaine de personnes ont été formées.

La digitalisation a surtout bénéficié aux services des collectivités locales (équipement et formations pour la mairie et le conseil régional).

Des plateformes multi-acteurs ont été mises en place pour développer et renforcer le travail collaboratif sur les thématiques du genre, de l'environnement et des effets des changements climatiques.

3 Recommandations

Objet de la recommandation	Actions à mettre en œuvre
Destinataires : Enabel (IRC et projets sectoriels), apprenants, OB	
R.1. Transfert et utilisation des compétences par les apprenants en situation professionnelle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accélérer la digitalisation (application) des outils d'analyse de (i) l'utilisation des compétences et de (ii) l'impact du transfert des compétences dans les performances des OB. 2. Renforcer le suivi et l'accompagnement des OB par les projets sectoriels en les formant spécifiquement sur les nouvelles applications, sur le suivi et en précisant leur rôle dans l'accompagnement et le développement des OB. 3. Soutenir les sessions / séances de restitution des apprenants dans leurs organisations et institutions : appuis techniques, matériels, financiers, conseils et coaching.
Destinataires : Enabel (IRC et projets sectoriels), OB, MADT	
R.2. Utilisation et maintien des compétences et connaissances des ressources humaines formées en situation professionnelle	<ol style="list-style-type: none"> 4. Dans la dernière année du projet, susciter l'organisation systématique d'échanges entre pairs pour valoriser les expériences, favoriser des habitudes et pratiques d'apprentissages mutuels (culture collaborative). 5. Appuyer une mission de supervision et de partage des connaissances avec les acteurs du niveau central pour une appropriation des acquis et l'enrichissement de la politique nationale de développement du capital humain. 6. Renforcer les capacités des équipes des projets sectoriels dans le suivi, le transfert et la valorisation des compétences au sein des OB.
Destinataires : Enabel, partenaires stratégiques (ICRAF, AVN), apprenants, OB	
R.3. Production et gestion des connaissances	<ol style="list-style-type: none"> 7. Accélérer et achever les initiatives de recherche-action en cours : genre, digitalisation, accompagnement des centres incubateurs, habitat décent (en partenariat avec l'ICRAF et l'Association Voûte Nubienne). 8. Adapter, éditer et diffuser de manière très large les méthodes et outils d'ingénierie (boîtes à outils) de l'IRC, en direction des

Objet de la recommandation	Actions à mettre en œuvre
	<p>pouvoirs publics et des organisations de la société civile, mais également auprès d'autres intervenants dans le développement (ONG, PTF...).</p> <p>9. Démultiplier les formations innovantes déjà expérimentées : production de fromage sahélien, insémination artificielle, l'expérience construction en voûte nubienne.</p> <p>10. Définir une stratégie de capitalisation dans le court terme de sorte à rendre plus visibles (i) les démarches internes (en lien avec l'ingénierie pédagogique, les modes de transfert d'utilisation et de maintien des compétences acquises en situation et en environnement professionnels) mais aussi (ii) des pratiques générées par la réalisation du projet IRC (bien identifier les questions de capitalisation). Cette stratégie de capitalisation devrait être investie dans une autre phase de l'IRC en se menant « au fil de l'eau » et dans la durée de vie du projet.</p>
Destinataire : Enabel	
R.4. Proposition de formations de plus longues durées et/ou renouvelées	<p>11. En fonction des appréciations des apprenants, revoir la durée des formations, en imaginant des sessions de recyclage et / ou d'approfondissement (formation des AOPP, privés, institutionnels). Pour la vie associative (OSC), il faudrait renforcer les échanges entre pairs et les visites d'échanges</p> <p>12. Appuyer les organisations bénéficiaires pour l'organisation de sessions de restitutions et de valorisation des apprentissages et des acquis avec une implication maximale des équipes des projets sectoriels</p>
R.5. Appui au développement / consolidation d'une capacité globale d'animation d'un dispositif de RC	<p>13. En lien avec Egmont, soutenir la capacité de l'ENA à mettre en œuvre des formations à distance (mise à niveau technique, technologique, expertise)</p> <p>14. Accompagner l'ENA et l'ADR dans leurs capacités à concevoir et animer un dispositif national (ENA) et régional (ADR) de renforcement des capacités en direction des personnels des institutions publiques et des OSC</p>
R.6. Valorisation des acquis et des enseignements de l'IRC	<p>15. Élaborer une note conceptuelle sur le projet de renforcement de capacités dans le cadre du Portefeuille Pays Transitoire pour la période juillet 2022 à décembre 2023 autour des axes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuer le développement de l'expertise en ingénierie de renforcement des capacités accessibles aux organisations bénéficiaires et aux projets sectoriels. ▪ Poursuivre les initiatives de recherche-action-formation sur les thématiques transversales prioritaires. ▪ Travailler sur l'innovation en matière de formation professionnelle (formation duale sur les voûtes nubiennes et formation des jeunes agropasteurs pour la création de micro-entreprises rurales).

4 Leçons apprises

Les leçons d'expérience s'orientent sur les réponses produites par le projet IRC dans le but de répondre aux conditions de réussite de la stratégie de RC. Cette stratégie concerne la justification du renforcement des acteurs institutionnels, des OSC et des acteurs privés, le concept de l'approche organisationnelle et les principes de mise en œuvre.

Dans ce cadre, nous retenons les éléments suivants : la capacité du projet à développer le modèle NESTA ; la capacité à prendre en compte le contexte de l'action pour dimensionner et mettre en œuvre le projet ; la capacité de stimuler les dynamiques de changement dans les OB pour valoriser les apprentissages ; la mise en œuvre d'actions innovantes qui contribuent au développement socio-économique de la région.

La capacité à développer le modèle NESTA

Le projet IRC Mali a développé une réelle capacité d'identification des domaines de changement au plan organisationnel afin de déterminer les capacités individuelles à renforcer. L'objectif supposé dans cette démarche est que l'organisation puisse « capter » les capacités individuelles et les transformer en performance organisationnelle.

L'IRC mis en œuvre dans la région de Koulikoro a développé cette approche à travers toute une série d'outils et d'instruments qui permettent d'identifier les besoins institutionnels et organisationnels des organisations bénéficiaires, d'accompagner la formulation et la description des changements souhaités et d'engager le processus de renforcement des capacités. Dans ce sens, l'approche intègre le suivi et l'appréciation des progrès. La démarche développée peut faire l'objet d'une diffusion à un public large.

La prise en compte du contexte dans la stratégie de RC

La prise en compte du contexte national et régional est intégrée dans la démarche même de formulation et de mise en œuvre du projet IRC Mali. L'IRC s'appuie sur l'identification des besoins des organisations bénéficiaires dans leur quête de changement : définition des axes prioritaires de changement, mise en place de marqueurs de progrès pour la conduite du changement, responsabilisation individuelle et collective, suivi-évaluation.

L'IRC a su s'adapter au contexte en répondant pleinement à la situation liée à la pandémie de la Covid 19. Cette adaptation s'est faite, non seulement par un usage accru de moyens numériques (formations à distance), mais aussi par un plan important de formation des personnels de santé et des acteurs communautaires pour faire face à la crise sanitaire.

L'existence de dynamique de changement au sein des OB pour valoriser les apprentissages

Les organisations qui sont en capacité de s'ouvrir aux innovations et d'évoluer en fonction des apprentissages peuvent être des vecteurs de changement. L'IRC a évolué le potentiel d'évolution de 16 organisations bénéficiaires pour proposer des processus de changement propres à chacune d'elles.

La leçon essentielle que nous tirons de ce travail est que, suite à cet accompagnement, il est essentiel de travailler en priorité avec les organisations présentant un réel potentiel de transformation. Nous avons identifié ce potentiel notamment dans les associations de producteurs paysans. L'accompagnement pour l'autonomisation que doivent mener les personnels des projets.

La mise en œuvre d'activités innovatrices qui s'appuient sur une approche multi-acteurs

Afin de soutenir les initiatives innovantes, l'IRC a mené un travail d'identification de thématiques porteuses pour la Région de Koulikoro. Plusieurs thématiques ont été identifiées et font l'objet d'un travail approfondi : autonomisation économique des femmes, emplois verts, habitat décent et durable.

Afin de développer ces initiatives, l'IRC a suscité une approche mettant en lien une multitude et une pluralité d'acteurs (approche multi et pluri-acteurs) ; dans cette perspective, nous pouvons parler d'initiatives nouvelles dans la région qui réunissent dans des plateformes collaboratives des acteurs étatiques et non étatiques.