



## **Rapport de résultats 2020**

**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)**

## Table des matières

<b>1</b>	<b>ACRONYMES.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>APERÇU DE L'INTERVENTION .....</b>	<b>7</b>
2.1	FICHE D'INTERVENTION.....	7
2.1	EXECUTION BUDGETAIRE .....	8
2.2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....	8
2.2.1	<i>Pertinence.....</i>	8
2.2.2	<i>Efficacité.....</i>	9
2.2.3	<i>Efficiéce .....</i>	9
2.2.4	<i>Durabilité potentielle.....</i>	9
2.2.5	<i>Conclusions .....</i>	10
<b>3</b>	<b>SUIVI DES RESULTATS .....</b>	<b>11</b>
3.1	EVOLUTION DU CONTEXTE .....	11
3.1.1	<i>Contexte général et institutionnel.....</i>	11
3.1.2	<i>Contexte de gestion.....</i>	11
3.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME .....	14
3.2.1	<i>Progrès des indicateurs.....</i>	14
3.2.2	<i>Analyse des progrès réalisés .....</i>	14
3.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1 .....	15
3.3.1	<i>Progrès des indicateurs.....</i>	15
3.3.2	<i>État d'avancement des principales activités.....</i>	15
3.3.3	<i>Analyse des progrès réalisés .....</i>	16
3.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2 .....	17
3.4.1	<i>Progrès des indicateurs.....</i>	17
3.4.2	<i>État d'avancement des principales activités.....</i>	18
3.4.3	<i>Analyse des progrès réalisés .....</i>	18
3.5	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3 .....	20
3.5.1	<i>Progrès des indicateurs.....</i>	20
3.5.2	<i>État d'avancement des principales activités.....</i>	20
3.5.3	<i>Analyse des progrès réalisés .....</i>	21
3.6	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 4 .....	23

3.6.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	23
3.6.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	24
3.6.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	24
3.7	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 5 .....	28
3.7.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	28
3.7.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	29
3.7.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	29
<b>4</b>	<b>IMPACT</b> .....	<b>32</b>
4.1	ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE LA CARTE DE PERFORMANCE .....	32
4.2	AUTO-ANALYSE ORGANISATIONNELLE AVANT ET APRES L'INTERVENTION IRC .....	34
<b>5</b>	<b>SUIVI BUDGETAIRE</b> .....	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>RISQUES ET PROBLÈMES</b> .....	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>SYNERGIES ET COMPLÉMENTARITÉS</b> .....	<b>44</b>
7.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE .....	44
7.2	AVEC LES PROJETS POUR TIERS .....	45
7.3	AUTRES SYNERGIES ET COMPLÉMENTARITÉS .....	45
<b>8</b>	<b>THÈMES TRANSVERSAUX</b> .....	<b>45</b>
8.1	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE .....	45
8.2	GENRE .....	46
8.3	DIGITALISATION .....	47
8.4	DROITS HUMAINS, EMPLOIS DÉCENTS .....	48
<b>9</b>	<b>LEÇONS APPRISSES</b> .....	<b>48</b>
9.1	LES SUCCÈS .....	48
9.2	LES DÉFIS .....	48
9.3	QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATÉGIQUE .....	49
9.4	SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS TIRES .....	49
<b>10</b>	<b>PILOTAGE</b> .....	<b>50</b>
10.1	MODIFICATIONS APPORTÉES À L'INTERVENTION .....	50
10.2	DÉCISIONS PRISES PAR LE COMITÉ DE PILOTAGE ET SUIVI .....	51
10.3	REORIENTATIONS STRATÉGIQUES ENVISAGÉES .....	53
10.4	RECOMMANDATIONS .....	53
<b>11</b>	<b>ANNEXES</b> .....	<b>54</b>

11.1	CRITERES DE QUALITE .....	54
11.2	CADRE LOGIQUE ET/OU THEORIE DE CHANGEMENT MIS A JOUR .....	58
11.3	FICHES DE SUIVI DE PROCESSUS DE CHANGEMENT (OPTIONNEL).....	58
11.4	APERÇU DES MORE RESULTS.....	58
11.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....	59
11.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION .....	59

# 1 Acronymes

ASC	Accord spécifique de coopération
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 ou 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
EIES	Étude d'impact environnemental et social
Enabel	Agence Belge de Développement
ENA	École Nationale d'Administration
FRBVIK	Fédération Régionale Bétail Viande Koulikoro
GIRE	Gestion intégrée des ressources en eau
IRC	Intervention Renforcement de Capacités
IPR/IFRA	Institut Polytechnique Rural de Formation et de Recherche Appliquée
LCIANK	Lutte contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition dans les cercles de Nara, Kolokani et Banamba de la région de Koulikoro

PEPAK	Projet d'amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement dans la région de Koulikoro
PICSA	Services Climatiques Participatifs et Intégrés pour l'Agriculture
PRC	Plan de renforcement des capacités
ODD	Objectif du Développement Durable
OSC	Organisation de la Société Civile
STD	Service technique déconcentré
UCP	Unité de Coordination de Programme
URSCPL	Union Régionale des Société Coopératives Productrices de Lait

## 2 Aperçu de l'intervention

### 2.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	Renforcement des capacités des institutions et des acteurs de la société civile au niveau de la région de Koulikoro et le niveau central.
<b>Code de l'intervention</b>	MLI1604711
<b>Localisation</b>	Bamako, Koulikoro
<b>Budget total</b>	3500000 EUR
<b>Institution partenaire</b>	MLI - Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MATD)
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	13/09/2017
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	13/03/2018
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	12/09/2021
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	13/09/2021
<b>Groupes cibles</b>	Acteurs institutionnels, Organisation de la société civile, Secteur privé de la région de Koulikoro, Acteurs du niveau central ayant des relations fonctionnelles avec ceux de Koulikoro,
<b>Impact<sup>1</sup></b>	MLI1604711 - Le développement institutionnel et les capacités des acteurs étatiques et non-étatiques sont renforcés.
<b>Outcome</b>	Les acteurs étatiques et non-étatiques au niveau central et dans la région de Koulikoro disposent d'un vivier de ressources humaines compétent à même d'impulser une dynamique de changement institutionnel et organisationnel.
<b>Outputs</b>	Résultat 1 : Les acteurs ont accès à une ingénierie de formation et de développement organisationnelle de proximité leur permettant d'améliorer la qualité de leurs outils et méthodes de renforcement des capacités Résultat 2 : Les capacités individuelles des acteurs du niveau central venant en appui aux structures de niveau régional sont renforcées. Résultat 3 : Les capacités individuelles des acteurs institutionnels de la région de Koulikoro sont renforcées Résultat 4 : Les capacités individuelles des acteurs OSC et des acteurs privés sont renforcées. Résultat 5 : Les acteurs publics et privés développent des alliances stratégiques pour entreprendre des initiatives novatrices relatives aux droits humains, à la protection de l'environnement, à la réduction des effets de changement climatique, à la digitalisation
<b>Année couverte par le rapport</b>	2020

<sup>1</sup> L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté  
Rapport des résultats Intervention MLI 16 047 11 – Renforcement des Capacités des Institutions et acteurs de la Société Civile

## 2.1 Exécution budgétaire

Code budgétaire	Budget Révisé au 28/02/2020	Dépenses		Solde au 31/12/2020	Taux de déboursement au 31/12/2020
		Années précédentes	2020		
A	2.838.641	445.166	1.085.844	1.307.631	54%
R01	520.263	305.161	80.522	134.579	74%
R02	265.176	4.907	71.518	188.751	29%
R03	1.060.137	12.770	522.466	524.901	50%
R04	624.999	36.178	315.729	273.093	56%
R05	368.066	86.150	95.609	186.307	49%
X	86.667	-	-	86.667	0%
Z	574.692	263.026	86.789	224.877	61%
<b>Total</b>	<b>3.500.000</b>	<b>708.192</b>	<b>1.172.633</b>	<b>1.619.174</b>	<b>54%</b>

En 2020, le taux d'exécution financière a été de 92% par rapport à la programmation. L'écart enregistré par rapport aux prévisions est essentiellement dû au report de certaines activités en 2021 à cause de l'impact du Covid-19 pour l'organisation des missions internationales et des restrictions administratives liées aux mesures de distanciation physiques et interdictions d'ateliers et séminaires.

Le taux de dépenses globale est de 54% au 31/12/20. Mais au regard des engagements du projet, en 2021 ce niveau de dépense sera considérablement augmenté.

## 2.2 Auto-évaluation de la performance

### 2.2.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

L'intervention IRC s'inscrit dans le cadre des Objectifs de Développement Durable (ODD) n°4 qui vise à "assurer l'accès de tous à une éducation de qualité sur un même pied d'égalité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie". Elle s'articule harmonieusement avec le Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable du Mali (CREDD au Mali) 2019 – 2023. En effet en matière de gouvernance le CREDD prévoit, entre autres, de :

- Renforcer les capacités de la société civile afin qu'elle serve réellement de régulateur de la paix sociale et de contre-pouvoir ;
- Moderniser l'administration publique afin d'améliorer les performances des politiques publiques grâce à une gestion des ressources humaines axée sur les compétences et le mérite, par davantage de transparence et de redevabilité.

Cette intervention est cohérente avec les orientations politiques belges en matière d'aide au développement. En effet, la Coopération belge au développement a comme objectif général le développement humain durable et vise également le renforcement des capacités des partenaires en matière de développement.



Par ailleurs, le contenu de cette intervention répond aux besoins et attentes des organisations bénéficiaires dans la mesure où elle les accompagne dans la conception et la mise en œuvre de leurs plans de renforcement des capacités individuelles de leurs ressources humaines. L'utilisation des compétences ainsi acquises, par ces dernières, est de nature à améliorer la performance de ces institutions et acteurs de la société civile dans l'exercice de leurs mandats dans les secteurs et thématiques prioritaires de la Coopération Malino-belge.

### 2.2.2 Efficacité

	<b>Performance</b>
<b>Efficacité</b>	B

La probabilité d'atteindre l'Outcome peut être affirmée dans la mesure où l'utilisation des compétences acquises par les apprenants dans leur environnement professionnel, se traduit par des changements organisationnels constatés au sein des organisations bénéficiaires qui sont également des parties prenantes à la mise en œuvre des interventions sectorielles du Programme bilatéral au niveau de la Région de Koulikoro (AREPK, LCIANK, PEPAK).

Les activités et les outputs du Projet sont parfaitement adaptés aux besoins et attentes des bénéficiaires. Les activités mises en œuvre par le Projet permettront d'atteindre les outputs escomptés en termes (i) d'acquisition de savoir, de savoir-faire et de savoir être des ressources humaines des organisations bénéficiaires et (ii) d'utilisation de compétences acquises en situation professionnelle afin d'impulser une dynamique de changement organisationnel.

### 2.2.3 Efficience

	<b>Performance</b>
<b>Efficience</b>	C

La disponibilité et l'utilisation des inputs nécessaires à la mise en œuvre efficace des plans de renforcement des capacités individuelles sont satisfaisantes malgré un contexte difficile marqué par l'insécurité, l'instabilité politique et l'impact multidimensionnel du Covid-19. Les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été judicieusement utilisées comme l'attestent les résultats des audits externes et de la Cour des Comptes. Toutefois, le taux global d'exécution du Projet est de 54% au 31 décembre 2020.

Le temps imparti pour la mise en œuvre des résultats s'avère insuffisant si l'on tient compte de la période de démarrage du projet ayant été plus longue que prévue mais aussi de l'impact des mesures de riposte contre le Covid-19 sur le déroulement des formations présentiels constaté au cours des trois derniers trimestres de l'année 2020. Toutefois, des résultats satisfaisants seront livrés à la fin du projet grâce à la mise en œuvre simultanée des chantiers d'ingénierie de formation à travers des marchés publics, conventions de subsides et accords de coopérations déjà conclus.

### 2.2.4 Durabilité potentielle

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	B

Le Projet accompagne la conception et la mise en œuvre des plans de renforcement des capacités qui est par essence un processus endogène aux organisations bénéficiaires. Donc la définition des besoins en

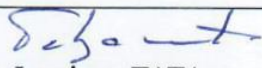
formation et des plans de formation sont appropriés de ce fait. L'utilisation, en situation professionnelle des compétences acquises par les ressources humaines de ces organisations pérennes, est durable. En effet, ce vivier de compétences ou capital humain, continuera de servir le développement du Mali bien au-delà de la période de financement de ce Projet. Toutefois, les capacités de financement et d'autofinancement des organisations bénéficiaires restent limitées, rendant ainsi difficile le maintien et l'adaptation des compétences acquises tout au long de la vie professionnelle des bénéficiaires finaux touchés par le Projet. Mais ces organisations peuvent toujours compter sur la volonté manifeste des politiques publiques maliennes (CREDD et politiques sectorielles) de continuer à œuvrer pour le renforcement des capacités de l'administration publique et des organisations de la société civile.

L'approbation formelle des plans de renforcement des capacités par les organisations bénéficiaires d'une part et les engagements pris par ces dernières dans la Convention d'appui qui les lient au Projet d'autre part, sont des gages de durabilité institutionnelle assurée.

### 2.2.5 Conclusions

- Le Projet est cohérent et pertinent avec les politiques publiques maliennes et belges, d'une part et par rapport aux besoins et aspirations des institutions et organisations de la société civile cibles (tels que définis dans leurs cartes de performances), d'autre part ;
- L'efficacité du projet s'est améliorée au cours de la période sous revue où il a atteint sa phase de croisière de mise en œuvre. Son taux d'exécution financière du budget global est de 54% mais en prenant en compte les engagements financiers ce taux atteindra un niveau appréciable en dépit du contexte particulier de mise en œuvre (retards de démarrage, insécurité, instabilité, restrictions liées à la situation Covid-19) ;
- En termes d'efficacité, le projet est sur la trajectoire vers l'atteinte de l'Outcome dans la mesure où l'utilisation des compétences acquises par les apprenants se traduit déjà par des changements organisationnels documentés au cours des exercices participatifs d'auto-évaluation ;
- La durabilité du projet est potentiellement assurée dans la mesure où le renforcement des capacités est avant tout un processus endogène. Le Projet accompagne les organisations bénéficiaires dans la conception et la mise en œuvre de leurs propres plans de renforcement des capacités organisationnelles et individuelles leur permettant de disposer d'un vivier de compétences pérennes au sein de leurs ressources humaines.

Intervention Manager Enabel

  
Maman Laminou TATA

## 3 Suivi des résultats<sup>2</sup>

### 3.1 Evolution du contexte

#### 3.1.1 Contexte général et institutionnel

L'année 2020 a été marquée par le contexte général très difficile pour toutes les institutions de formation et de renforcement des capacités au Mali. En effet, cette année a été marquée par l'instabilité politique, l'insécurité ambiante ainsi que l'impact de la Covid-19 sur le bon déroulement des actions de formations présentielle.

La Région de Koulikoro, tout comme les autres Régions du Mali, est en proie à une insécurité récurrente qui se traduit dans différentes formes d'extrémismes violents et de banditisme. Cette insécurité est beaucoup plus marquée dans le Cercle de Nara et de Banamba et constitue un facteur limitant à la mobilité des formateurs et des bénéficiaires de formations dans ces zones.

Le Mali transverse une période de transition suite au Coup d'Etat du 18 Août 2018 qui induit des changements à l'Ordre constitutionnel normal avec la mise en place des organes de transition (Gouvernement, Conseil National de Transition). Cette période de transition a été également marquée par des mouvements sociaux (notamment, les grèves des fonctionnaires des cadres de l'administration territoriales et des grèves générales des travailleurs). Ces mouvements sociaux et cette crise au sommet de l'Etat ont été des facteurs limitants à l'organisation des formations au profit des cadres des collectivités territoriales et de l'administration publique au cours du 3ème et quatrième trimestre.

Enfin, les mesures de riposte contre le covid-19, notamment les mesures de distanciation physique ont entraîné des suspensions de formations présentielle entamées et même le report à 2021 des formations programmées pour le deuxième semestre 2020. Mais, cette crise sanitaire a été aussi une opportunité pour le projet en contribuant efficacement à la Riposte grâce au renforcement des compétences des ressources humaines du système sanitaire de la région de Koulikoro. En outre, des formations en lignes ont été réalisées en lieu et place des formations présentielle avec des résultats appréciables.

#### 3.1.2 Contexte de gestion

Au cours de la période sous revue, un effort particulier a été fait en matière de préparation et de passation des contrats (marchés publics, conventions de subsides et accords de partenariats) grâce à une meilleure organisation des services d'administration et Finances, d'une part et l'anticipation des processus et procédures par l'équipe opérationnelle, d'autre part.

L'impact de la pandémie de la maladie à Corona Virus sur le bon déroulement du Projet s'est traduit par le report en 2021 de la mission d'évaluation externe du Projet, d'une part et le report du démarrage d'un paquet de formation ou leurs suspensions, d'autre part. En effet, l'impact de cette pandémie s'est traduit par des fermetures des frontières aériennes, les interdictions de regroupements de personnes, les fermetures des institutions de formation ainsi que le travail à distance ~~à cause des mesures es marchés de formation.~~

Enfin, le contexte général de gestion a été aussi marqué par une meilleure articulation entre les interventions du portefeuille pays avec le plan d'entreprise 2020 pour « un monde durable où les femmes et les hommes vivent dans un état de droit et ont la liberté de s'épanouir pleinement ».

---

<sup>2</sup> « Résultats » réfère aux résultats de développement. L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté ; les outcomes intermédiaires se réfèrent aux changements générés suite à l'atteinte des outputs et permettant l'avancée vers l'outcome de l'intervention, à un plus haut niveau.

### 3.1.2.1 Modalités de partenariat

#### Conventions de subsides

Une Convention de Subsides a été conclue avec le Centre International de recherche (ICRAF) dans le domaine du changement climatique et l'agriculture climato-intelligente. De façon spécifique, cette convention, en cours d'exécution, vise à développer les compétences techniques des ressources humaines d'institutions et organisations de la société civile en matière de changement climatique, à travers un réseau local d'échanges, de formation/action et de promotion d'Agriculture climato-intelligente.

Une Convention de subsides a été également signée avec l'Institut Polytechnique Rural de Formation et de Recherche Appliquée (IPR/IFRA) pour la formation des acteurs du secteur du Développement Rural. De façon spécifique, elle vise à développer les compétences des ressources humaines d'organisations paysannes et services techniques de la Région de Koulikoro en matière d'agrobusiness, de production, de conservation, de transformation et de commercialisation des produits agricoles et législation rurale.

#### Accord Spécifique de Partenariat

Un Accord Spécifique de Coopération (ASC) avec l'Institut Royal des Relations Internationales signé en 2019 est en cours d'exécution. Cet Accord vise à mobiliser une Expertise Internationale, notamment les formateurs de l'Administration Publique Belge pour assurer (i) la formation initiale complémentaire au profit de 121 élèves fonctionnaires de l'Ecole Nationale d'Administration Publique ; (ii) l'organisation et l'encadrement de stages de professionnalisation de 3 mois au sein de l'Administration Publique Belge au profit de 11 majors des 4<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> promotion de l'ENA et (iii) l'organisation d'une visite d'études sur la Coopération Décentralisée au profit de 7 Présidents de Conseils (niveau région, Cercle, Communes) des Collectivités Territoriales de la Région de Koulikoro. La mise en œuvre de cet Accord a contribué au renforcement de la visibilité de la Belgique au Mali.

#### Marchés publics

Des contrats des marchés publics permettant d'assurer de démultiplier les actions du Projet en matière de formations groupées et appui / conseils aux ressources humaines des organisations de la société civile et institutions de la Région de Koulikoro ont été établis durant la période sous revue. Il s'agit des marchés suivants :

- Marché de service relatif à la formation des formateurs, la facilitation et coaching en genre et développement au profit des ressources humaines d'organisation de la société civile et d'institution de la région de Koulikoro et du niveau central ;
- Marché public de service relatif au contrat cadre pour la « formation en renforcement des capacités managériales des membres des organisations de la société civile de la région de Koulikoro ;
- Marché de service relatif à la formation des ressources humaines des services techniques déconcentrés (STD) de la région de Koulikoro sur la planification stratégique et le budget programme ;
- Marché de service relatif à la formation des ressources humaines des organisations de la société civile (OSC) de la région de Koulikoro sur la planification stratégique et redevabilité/contrôle citoyen de l'action publique ;
- Marché de services relatif à l'animation de formations sur la Gestion Axée sur les Résultats
- Marché de fournitures relatif à « la digitalisation des mairies et du Conseil Régional de la région de Koulikoro ;
- Marché de Services relatif à l'organisation d'une Foire du numérique au service du développement rural et de la gouvernance locale au niveau de la Région de Koulikoro ;
- Marché de service relatif au Renforcement des capacités des agents de la DRPIA et des éleveurs membres de l'URSCPL, de l'AOPP sur les techniques de préparation des femelles en vue de l'insémination artificielle et le suivi des veaux issus de l'insémination ;
- Marché de Services relatif à la « Formation des acteurs de la filière de construction Voûte nubienne dans la Commune de Guégnéka, Cercle de Dioila au Mali ;

- Marché de service relatif à la Formation des membres de la fédération régionale de lait sur les techniques de transformation du lait en fromage sahélien ;
- Marché relatif à la formation sur l'appui à la mise en œuvre des plans de renforcement des capacités des Collectivités Territoriales et des Services Techniques sur la maîtrise d'ouvrage et la planification locales bien que l'adjudication interviendra en 2021.

### **3.1.2.2 Modalités opérationnelles**

Les modalités opérationnelles de mise en œuvre déjà instituées au cours des années précédentes restent appropriées pour l'atteinte des résultats escomptés. Il s'agit principalement des modalités permettant de concrétiser le développement d'une ingénierie de formation au profit des organisations bénéficiaires et des trois Interventions du Programme bilatéral à savoir: (i) la Boite à outils pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans de renforcement des capacités; (ii) le manuel de procédures opérationnelles de renforcement des capacités et (iii) l'organisation de sessions d'analyses participatives de résultats et changements organisationnels au niveau des bénéficiaires finaux.

## 3.2 Performance de l'outcome



### 3.2.1 Progrès des indicateurs<sup>3</sup>

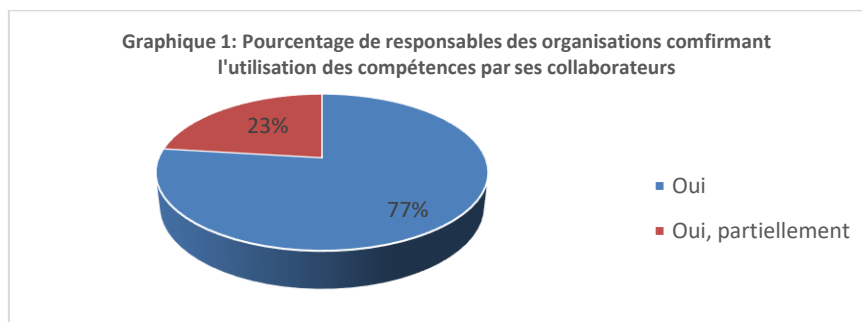
**Outcome :** Les acteurs étatiques et non-étatiques au niveau central et dans la région de Koulikoro disposent d'un vivier de ressources humaines compétent à même d'impulser une dynamique de changement institutionnel et organisationnel.

Indicateurs/marqueurs de progrès <sup>4</sup>	Valeur de base	Valeur 2018	Valeur 2019	Valeur 2020	Cible finale
Le taux d'application des apprentissages par des apprenants (%)	0	33	87	100	80
Le nombre d'alliances stratégiques fonctionnelles	0	2	1	3	5

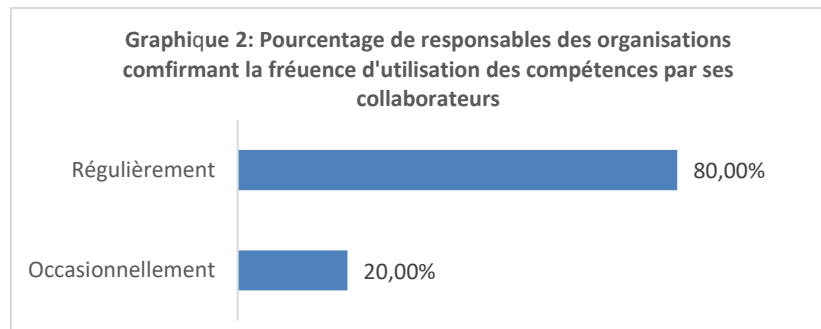
### 3.2.2 Analyse des progrès réalisés

Par rapport au transfert et application des compétences acquises

- **100% des responsables des organisations (77 % pour oui et 23 % pour oui, partiellement) confirment que leurs collaborateurs ayant bénéficié des actions de RC de l'IRC ont pratiqué les compétences acquises au sein de leurs organisations (cf rapport d'auto-évaluation).**



Parmi ces responsables, 80 % affirment que les compétences sont régulièrement utilisées par leurs collaborateurs contre 20 % qui estiment que cette utilisation est occasionnelle. Ce qui traduit une bonne adéquation entre les besoins en formation des apprenants avec les besoins de leurs organisations tels que définies dans leurs cartes de performances et plans de renforcement des capacités respectives.



- En matière d’alliances stratégiques et de réseautage pour faire en sorte que les ressources humaines d’institutions et organisations de la société civile, puisse travailler ensemble autour d’innovations pour faire progresser les thèmes transversaux et prioritaires, les acquis portent sur : (i) la mise en place de deux plateformes d’innovations et d’échanges sur le changement climatique ; (ii) le fonctionnement des groupes thématiques « Leadership féminin et autonomisation économique des femmes ; (iii) la mise en place d’un Salon du Numérique au Service du Développement rural et de la gouvernance territoriale ; (iv) l’organisation d’un forum régional sur le droit à l’alimentation.

### 3.3 Performance de l'output 1<sup>5</sup>



#### 3.3.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 1 : Les acteurs ont accès à une ingénierie de formation et de développement organisationnelle de proximité leur permettant d’améliorer la qualité de leurs outils et méthodes de renforcement des capacités</b>					
Indicateurs	Valeur de base 2017	Valeur 2018	Valeur 2019	Cible 2020	Cible finale
Nombre d’organisations bénéficiaires ayant une Carte de Performance	0	0	16	0	16
Existence d’une mise en œuvre des actions avec différents produits formatifs (in situ, e-learning, coaching, bourse en Belgique, etc.)	non	Oui	Oui	oui	oui
Nombre de plans de RC approuvés par les organisations bénéficiaires	0	10	20	0	20
Nombre de sessions d’auto-évaluation RC positives réalisées annuellement avec les parties prenantes	0	1	1	1	4

#### 3.3.2 État d'avancement des principales activités

---

État d'avancement des <u>principales activités</u> <sup>6</sup>	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardé es <sup>7</sup>	En sérieux retard <sup>8</sup>
1. A0101 Sessions d'information		X		
2 A0102 Accompagnement élaboration Cartes de performance		X		
3. A0103 Accompagnement élaboration Plan RC		X		
4. A0104 Accompagnement acteurs sur mise en œuvre Plans RC et Suivi de la performance		X		
5. A0105 Expertise technique RC		X		

### 3.3.3 Analyse des progrès réalisés

#### Par rapport aux livrables obtenus

- 16 organisations ont bénéficié d'une approche spécifique de renforcement des capacités à travers un accompagnement de proximité en termes de démarche méthode et outils ;
- 10 institutions et organisations de base de la Région de Koulikoro ont bénéficié d'un accompagnement de proximité Les institutions et organisations de la société civile ont eu accès à une ingénierie de formation et de développement organisationnelle de proximité répondant à leurs besoins. Il s'agit d'un accompagnement de proximité à travers des méthodes et outils adaptés.
- Le plan de renforcement des capacités individuelles de la Direction Régionale de la Santé et de l'Hygiène Publique a été actualisés afin de prendre en compte les actions de formation retenues dans le Plan Régional de Riposte contre la maladie à Corona Virus. Un avenant à la Convention d'Appui à la mise en œuvre de ce plan a été convenu avec le Projet en tenant compte de ces nouveaux besoins en formation. Cette agilité du Projet a été beaucoup apprécié par les partenaires impliqués.
- La visibilité de l'intervention a été renforcée grâce à la documentation sous formes d'articles journalistiques et de reportages audio-visuels sur les évènements clés et sur les moments d'analyse et de partage de résultats
- Un exercice d'auto-évaluation participatif de l'accompagnement de l'IRC dans leurs processus endogènes de développement des compétences et des capacités organisationnelles a été réalisé avec les différentes catégories de bénéficiaires finaux. Le rapport d'auto-évaluation est disponible et diffusé.
- Le dispositif d'ingénierie de renforcement des capacités (Expertises) agit comme broker des bonnes pratiques en suivant une démarche méthodologique rigoureuse :

<sup>7</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>8</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.





A l'heure actuelle, l'on peut affirmer que cet output est bien accompli. En effet, la co-crédation d'outils et mthodes (entre l'quipe du Projet et des missions d'appui technique ou d'expertises perlées) ont permis de systmatiser les dmarches d'ingnierie de formation et de dveloppement organisationnel ayant t dterminant dans l'accompagnement des dynamiques de changement individuels et organisationnels. Toutefois, les efforts doivent tre poursuivis en matire d'appui / conseil en dveloppement organisationnel d'une part, et en monitoring des changements individuels et organisationnels, d'autre part.

### 3.4 Performance de l'output 2<sup>9</sup>



#### 3.4.1 Progr's des indicateurs

<b>Output 2 : Les capacit's individuelles des acteurs du niveau central venant en appui aux structures de niveau r'gional sont renforc'ees.</b>					
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de base</b>	<b>Valeur 2018</b>	<b>Valeur 2019</b>	<b>valeur 2020</b>	<b>Cible finale</b>
Nombre de cadres centraux form'es	0	0	4	74	100
Taux de satisfaction des apprenants (%)	0	0	95	100	80
Pourcentage des apprenants ayant am'lior' le degr' de connaissance et comp'tence à la fin de la formation %)	0	0	0	100	80

### 3.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales activités</u> <sup>10</sup>	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardé es <sup>11</sup>	En sérieux retard <sup>12</sup>
1. A0201 Formation en Gestion Axée sur les Résultats			X	
2. A0202 Formation genre et mainstreaming des politiques publiques			X	
3. A0203 Formation des fonctionnaires stagiaires de l'administration publique centrale		X		

### 3.4.3 Analyse des progrès réalisés

#### Livrables obtenus

- 74 fonctionnaires stagiaires ont acquis une formation initiale grâce à des sessions de formations complémentaires assurées par des expertises internationales ;
- 4 fonctionnaires stagiaires de la 4<sup>ème</sup> promotion de l'ENA ont achevé leurs stages de professionnalisation au sein de l'Administration Publique Belge ;
- La visibilité de la Belgique a été renforcée grâce à la mise en œuvre d'un Accord Spécifique avec Egmont impliquant l'Ambassade de Belgique au Mali, l'Ambassade du Mali en Belgique, la Primature de la République du Mali, Enabel et l'ENA lors des cérémonies solennelle d'ouverture et de clôtures des sessions de formations.

#### Satisfaction des apprenants et acquisition des compétences (savoirs, savoir-faire, savoir être)

- Globalement, et compte tenu de la situation sanitaire actuelle **les résultats obtenus sont appréciables**: soixante-quatorze élèves fonctionnaires de la 5<sup>ème</sup> promotion ont acquis un savoir, un savoir-faire à l'issue de 19 jours de formation. Cette activité virtuelle a permis de valoriser l'expertise belge auprès des élèves fonctionnaires et de renforcer durablement les liens entre la Belgique et le Mali ;
- Les évaluations individuelles des énarques ont été positives car cette formation a été un succès tant au niveau de la qualité des intervenants que des sujets qui ont été abordés à travers des modules spécifiques suivants :
  - Les modules sur (1) les **Techniques de Négociation** et (2) **Créativité dans l'élaboration des politiques publiques ont été les plus appréciés**. Les sessions riches en interaction et orientées sur des cas pratiques ainsi que les travaux de groupe ont réussi à captiver les élèves fonctionnaires et ceci malgré le caractère virtuel de cette formation ;
  - Le module « **Fédéralisme Belge et Réflexion sur le modèle malien** » a suscité **beaucoup de discussions**: la majorité des élèves ont apprécié les échanges avec le formateur, l'acquisition de nouvelles compétences et surtout de comprendre le fonctionnement de ce système fédéral belge très complexe pouvant servir d'exemple pour

<sup>11</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>12</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

un pays en voie de réforme comme le Mali. Il est à noter que les énarques auraient aimé aborder le cas malien plus en détail, par manque de temps cela n'a pas été possible ;

- Le module « **Créativité dans l'élaboration des politiques publiques** » a suscité **l'intérêt de** la majorité des élèves qui ont apprécié la richesse des interactions avec le formateur, les travaux de groupes et l'aspect pratique des sessions basées sur un cas traitant des réalités politiques maliennes. Les élèves ont mentionné qu'ils auraient aimé que le volume horaire de ce cours soit augmenté ;
- Le module « **Gestion d'une administration publique** » a aussi retenu **l'attention des apprenants** : la majorité des élèves ont apprécié la richesse des interactions avec le formateur et la clarté de son exposé. Les élèves ont souligné qu'ils aimeraient que le volume horaire de cette session soit augmenté ;
- Le module « **Évolution de l'aide humanitaire au Mali** » a été **apprécié** : la majorité des élèves ont apprécié l'interactivité du module ainsi que d'avoir un aperçu de la politique européenne d'aide humanitaire, notamment au Mali. Les élèves ont mentionné qu'ils aimeraient que le volume horaire de cette session soit augmenté ;
- Le module « **Techniques de négociation** » a **enrichi les connaissances des apprenants** : la majorité des élèves ont aimé la pédagogie du formateur, ce module a été très riche en échanges. Les simulations et travaux de groupes portant sur des négociations pratiques ont permis aux élèves de renforcer leurs compétences de négociateurs. Les élèves ont mentionné qu'ils aimeraient que le volume horaire de cette session soit augmenté ;
- Le Module « **Genre sur les comportements discriminatoires inconscients** » a **suscité l'intérêt des apprenants** : la majorité des élèves ont aimé l'interactivité du cours et les échanges avec le formateur. Les différents travaux individuels et de groupes ont permis aux énarques de s'interroger et de travailler sur les questions de biais inconscients. Les élèves ont mentionné qu'ils aimeraient que le volume horaire de cette session soit augmenté ;
- Le module « **Diplomatie Economique a été instructif pour les apprenants** » : la majorité des élèves ont aimé les échanges avec le formateur. Ils auraient aimé que les cas présentés traitent des réalités maliennes.

Les formateurs belges et africains mobilisés par Egmont, ont exprimé leur intérêt pour ce projet et ont apprécié l'échange enrichissant qu'ont procuré ces sessions tant au niveau professionnel qu'au niveau humain. Tous ont apprécié la qualité des apprenants et leur intérêt pour la matière, alors que les conditions d'apprentissage étaient compliquées. Ils ont aussi été satisfaits de la qualité du soutien en termes d'orientation de contenu, technique et logistique de l'Institut Egmont.

## 3.5 Performance de l'output 3<sup>13</sup>



### 3.5.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 3 : Les capacités individuelles des acteurs institutionnels de la région de Koulikoro sont renforcées</b>					
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de base</b>	<b>Valeur 2018</b>	<b>Valeur 2019</b>	<b>Cible 2020</b>	<b>Cible finale</b>
Nombre de personnes formées (apprenants)	0	43	109	<b>1 609</b>	734
Taux de satisfaction des apprenants sur le contenu de la formation (%)	0	95	98	<b>99</b>	80
Pourcentage des apprenants ayant amélioré le degré de connaissance et compétence à la fin de la formation (%)	0	90	98	<b>100</b>	80

**NB:** La cible finale a été actualisée (**734+1622=2356**) avec la révision du PRC de la DRSHP afin de prendre en compte les nouveaux besoins en formation au profit de 1622 personnes supplémentaires: (i) la formation de formateurs au profit de 54 Agents Techniques sur le COVID-19 ; (ii) la formation de (ii) 568 Agents Techniques de Districts Sanitaires sur les mesures de riposte au COVID-19 ainsi que la (iii) formation de 1.000 leaders communautaires sur les techniques de sensibilisation sur les mesures de distanciation physique et de protection contre le COVID-19 ;

### 3.5.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>14</sup>	En sérieux retard <sup>15</sup>
1. A0301 Mise en œuvre des Plans RC - groupe bénéficiaires directs, approche spécifique, Institutions		X		
2. A0302 Mise en œuvre des Plans RC - groupe bénéficiaires directs, approche commune		X		
3. A0303 Intégration TT et TP			X	

<sup>14</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>15</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

### 3.5.3 Analyse des progrès réalisés

#### Livrables obtenus

- 1315 personnes dont 38 % de femmes et 62% d'hommes issus du système de santé de la Région de Koulikoro ont acquis des compétences techniques sur les mesures de riposte contre la maladie à Corona Virus (Covid-19). De façon spécifique:
  - o 58 Agents Techniques (8 femmes et 50 hommes) ont suivi une formation des formateurs sur la lutte contre le COVID-19 ;
  - o 624 Agents Techniques (137 femmes et 487 hommes) de Districts Sanitaires ont été formés sur les mesures de riposte au COVID-19
  - o 633 leaders communautaires (353 femmes et 280 hommes) ont été formés sur les techniques de sensibilisation sur les mesures de distanciation physique et de protection contre le COVID-19 ;
  - o Les formations sanitaires au niveau communautaire et districts ont acquis des Kit pédagogiques (supports de formation / sensibilisation) et des intrants de protection de leurs agents contre le covid-19 ;
  
- 40 personnes (25% de femmes et 75% d'hommes) issues du personnel des services techniques de la Région de Koulikoro ont été formés sur le concept et l'analyse des chaînes de valeur. Ainsi, ils ont acquis des compétences leur permettant de : (i) se familiariser les participants avec les concepts clés de l'analyse des chaînes de valeur ; (ii) de comprendre quelques outils utilisés dans l'analyse dans l'analyse des chaînes de valeur ; (iii) de comprendre des exemples pratiques d'Analyse de chaîne de valeur ; (iv) d'être capables d'appliquer les outils à des chaînes de valeurs identifiées par les participants et (v) de savoir élaborer un modèle d'affaire pour pallier les contraintes d'une chaîne de valeur.
  
- 14 personnes (100% d'hommes) issues des ressources humaines des organisations paysannes et des services techniques de la Région de Koulikoro sont été formés sur la convention locales de gestion des ressources naturelles. Il s'agit pour les apprenants d'acquérir des connaissances pratiques et théoriques sur (i) Le bien-fondé des conventions locales pour une gestion apaisée des ressources naturelles, (ii) L'approche convention et Typologie des conventions locales ; (iii) Le cadre légal des conventions locales au Mali ainsi que (iv) L'utilisation des conventions locales comme outil (instrument) de culture de paix et de gestion non violente de conflit.
  
- 26 acteurs des organisations paysannes et des services techniques de la région de Koulikoro (15% de femmes et 85% d'hommes) ont été formés sur **l'entrepreneuriat rural**. Ces derniers ont acquis des compétences sur (i) les préalables à la création d'entreprise ; (ii) la création et gestion d'entreprise ; (iii) L'élaboration d'un plan d'affaires compétitif ; (v) la négociation.
  
- 9 personnes (22% de femmes et 78% d'hommes) ont été formés sur **la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE)**. Les apprenants issus des services techniques ont acquis des connaissances sur : (i) les concepts et principes directeurs de la GIRE et ses outils de sa mise en œuvre dans le contexte du Mali ; (ii) les principaux instruments de gestion propres à la GIRE ;(iii) la prise en compte de l'environnement et les questions du genre dans la planification GIRE et tout au long du cycle de projet GIRE ;(iii) l'identification des données nécessaires à la GIRE et leur organisation dans le Système d'Information sur l'Eau.
  
- 92 Administrateurs et des cadres des services techniques déconcentrés de l'Etat (11% de femmes et 89% d'hommes) sont formés sur **les procédures et outils d'études d'impact environnemental et social**. Cette formation vise à (i) Améliorer les connaissances des Administrateurs et les cadres des services techniques déconcentrés de l'Etat de la région de Koulikoro sur le cadre institutionnel/juridique de l'EIES et (ii) Développer les compétences et les connaissances des Administrateurs et les cadres des services techniques déconcentrés de l'Etat de la région de Koulikoro pour une meilleure prise en compte des dimensions

environnementales et sociales lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets et programmes ;

- 27 agents de la Commune Urbaine de Koulikoro et ses partenaires locaux (7% de femmes et 93% d'hommes) ont bénéficié d'une **formation et d'un appui – conseil sur les outils de planification locale** (PDSEC et PTI). Au terme de cette formation / action, les apprenants ont été capables d'élaborer et de valider le nouveau PDSEC de la Commune Urbaine de Koulikoro ;
- 14 Agents de la DRPIA de la Région de Koulikoro (36% de femmes et 64% hommes) ont été formés sur la conduite des vaches en Insémination Artificielle et le suivi des veaux. Ces agents formés renforcent ainsi le dispositif d'encadrement de l'Etat en les dotant des connaissances techniques et des outils nécessaires serviront à la bonne marche du mécanisme du suivi et de collectes des données d'inséminations.
- 34 participants (38% de femmes et 62% d'hommes) ont suivi les premières sessions de Formations de formateurs en genre et développement. au profit des cadres permanents ou élus issus de six organisations faitière (SC) et cadres issus des Collectivités Territoriales (CT) de la Région de Koulikoro ». Au terme de ces formations les apprenants doivent être capables de (i) Renforcer les bases de l'approche de genre, au niveau du contenu, pour être utilisées lors des sensibilisations, de l'animation et de formation des groupes ; (ii) d'expérimenter les bases de la pédagogie d'adultes féministe, dans des outils et techniques d'animation et (iii) de préparer une animation genrée pour un groupe apprenant en genre

#### Niveau de satisfaction des apprenants

- 99 % des apprenants enquêtés estiment qu'ils sont satisfaits des formations reçus avec l'appui de IRC comme l'illustre le tableau suivant.

Thème de renforcement de capacités	Niveau de satisfaction				
	Peu satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant	Total 2020	Satisfaisant+ Très satisfaisant
Elaboration du PDSEC et du PTI	7%	67%	27%	100%	93%
Formation des docteurs vétérinaires en HCCP et hygiène des viandes	0%	17%	83%	100%	100%
Formation sur le logiciel d'archivage	0%	64%	36%	100%	100%
Genre et développement	0%	63%	38%	100%	100%
Initiation à l'insémination artificielle animale	0%	79%	21%	100%	100%
Plaidoyer et lobbying	0%	0%	100%	100%	100%
Procédures et outils de l'EIES	0%	44%	56%	100%	100%
Vie associative et managériale des organisations	0%	0%	100%	100%	100%
<b>Total-institution</b>	<b>1%</b>	<b>49%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>	<b>99%</b>

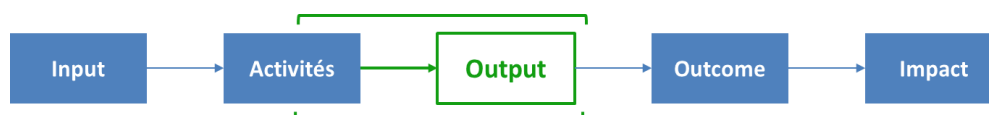
### Acquisition des compétences (savoirs, savoir-faire, savoir être)

- 100% des apprenants ont estimé qu'ils ont amélioré leurs niveaux de connaissances et de compétences. Les évaluations à chaud d'un échantillon de formations dispensés en 2020 illustrent cette affirmation.

Thème de renforcement de capacités	Amélioration compétences		
	Non	Oui	Total 2020
Elaboration du PDSEC et du PTI	0%	100%	100%
Formation des docteurs vétérinaires en HCCP et hygiène des viandes	0%	100%	100%
Formation sur le logiciel d'archivage	0%	100%	100%
Genre et développement	0%	100%	100%
Initiation à l'insémination artificielle animale	0%	100%	100%
Plaidoyer et lobbying	0%	100%	100%
Procédures et outils de l'EIES	0%	100%	100%
Vie associative et managériale des organisations	0%	100%	100%

De ce qui précède, l'on peut affirmer que l'IRC chemine vers l'atteinte de l'output vu que les employés des organisations bénéficiaires, acquièrent les connaissances et compétences nécessaires et que le nombre de personnes formées dépasse d'ores et déjà le nombre prévu. Ainsi, d'ici la fin du premier trimestre 2020 le nombre de personnes à former connaîtra une évolution fulgurante, grâce à la mise en œuvre de tous les plans de renforcement des capacités à l'issu du processus de contractualisation en cours avec les Institutions de Formation et de formation /action.

## 3.6 Performance de l'output 4<sup>16</sup>



### 3.6.1 Progrès des indicateurs

Output 4 : Les capacités individuelles des acteurs OSC et des acteurs privés sont renforcées.					
Indicateurs	Valeur de base	Valeur 2018	Valeur 2019	Valeur 2020	Cible finale 2021
Nombre de personnes des OSC formées (apprenants)	0	132	36	<b>504</b>	980
Taux de satisfaction des apprenants OSC par rapport au contenu de la formation (%)	0	95	98	<b>99</b>	80
Pourcentage des apprenants ayant amélioré le degré de connaissance et compétence à la fin de la formation* des OSC	0	90	98	<b>100</b>	80

### 3.6.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>17</sup>	En sérieux retard <sup>18</sup>
1. A0401 Mise en œuvre des Plans RC - groupe bénéficiaires directs, approche spécifique, OSC		X		
2. A0402 Mise en œuvre des Plans RC - groupe bénéficiaires directs, approche commune		X		
3. A0403 Intégration TT et TP			X	

### 3.6.3 Analyse des progrès réalisés

#### Livrables

- 59 Agro-éleveurs (membres de l'URSCPL, de l'AOPP) (10% de femmes et 90% d'hommes) ont été formés sur **la conduite des vaches en Insémination Artificielle et le suivi des veaux** en vue de la réussite de ces techniques de production animale. Les agro-éleveurs ainsi formés constitueront un terreau pour amorcer l'élevage semi-intensif permettant de contribuer à l'augmentation de la production de lait et viande autour des centres urbains
- **56 acteurs (66% de femmes et 34% d'hommes) de la société civile ont été formés sur les techniques de « Mobilisation des Ressources financières au sein de leurs organisations.** Il s'agit de renforcer leurs compétences en stratégie de mobilisation des ressources dans le contexte spécifique d'une organisation sans but lucratif tout en maîtrisant (i) les contours du secteur associatif; (ii) l'élaboration et le financement du budget d'une association, d'une coopérative ou d'une ONG et (iii) les différentes phases de la mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation des ressources.
- 50 acteurs de la société civile (76% de femmes et 24% d'hommes) ont été formés sur **l'animation de la Vie associative et managériale des organisations.** Cette formation vise à renforcer les capacités managériales des membres des organisations de la société civile de la région de Koulikoro sur la vie associative et la démocratie interne. Cette formation a permis aux participants d'acquérir des connaissances sur (i) les généralités relatives aux associations, organes, organisation et gestion administrative; (ii) la gestion des conflits au sein d'une association; (iii) le travail en équipe et la gestion efficace du temps; (iii) la pratique du Leadership dans la vie associative; (iv) l'art oratoire et la communication positive
- 14 acteurs de la société civile (100% de femmes) ont été formés sur **les techniques de lobbying et plaidoyer** dans un contexte de gouvernance locale redevable. Cette formation vise à renforcer les capacités individuelles des acteurs de la société civile dans l'exercice de leurs fonctions en matière de défense des intérêts, de représentation et d'appui / conseils à leurs membres en vue de jouer, plus efficacement, leurs rôles de détenteurs de droits et de promotion du développement économique et social à la base. Ils ont particulièrement appris (i) l'Art de négocier; (ii) la pratique du Leadership pour un succès en plaidoyer. Les exercices pratiques

<sup>17</sup> Les activités sont retardées; des mesures correctives doivent être prises

<sup>18</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.



ont permis aux apprenants (regroupés par organisation) d'identifier des problématiques spécifiques à leur organisation et leur contexte et les formuler en thèmes de plaidoyer ;

- 20 femmes, membre de la FRLAIT, sont formées en **techniques de fabrication de fromages sahéliens (Wagachi et Tchoukou)** afin d'acquérir des compétences techniques en transformation et valorisation du lait produit dans une perspective d'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages et de création d'une valeur ajoutée au niveau local.
- 56 acteurs (54% de femmes et 46% d'hommes) des organisations paysannes de la Région de Koulikoro sur **le concept et l'analyse des chaînes de valeur**. Ainsi, ils ont acquis des compétences leur permettant de : (i) se familiariser avec les concepts clés de l'analyse des chaînes de valeur ; (ii) de comprendre quelques outils utilisés dans l'analyse des chaînes de valeur ; (iii) de comprendre des exemples pratiques d'Analyse de chaîne de valeur ; (iv) d'être capables d'appliquer les outils à des chaînes de valeurs identifiées par les participants et (v) de savoir élaborer un modèle d'affaire pour pallier les contraintes d'une chaîne de valeur.
- 41 acteurs (56% de femmes et 44% d'hommes) de la société civile ont été formés sur **les techniques et pratiques d'embouche bovine et ovine**. Il s'agissait pour ces apprenants d'acquérir des connaissances pratiques et théoriques sur : (i) l'installation d'un atelier d'embouche ; (ii) le choix des animaux bien conformés et adaptés à l'embouche ; (iii) l'alimentation des animaux d'embouche ; (iv) la pratique de soins d'hygiène et de santé aux animaux d'embouche ; (v) les techniques permettant d'estimer l'évolution pondérale des animaux et comment les faire évoluer conséquemment la ration ; (v) la gestion d'un atelier d'embouche ainsi que la commercialisation des animaux engraisés.
- 10 acteurs (10% de femmes et 90% d'hommes) de la société civile ont été formés sur **l'entrepreneuriat rural**. Ces derniers ont acquis des compétences sur (i) les préalables à la création d'entreprise ; (ii) la création et gestion d'entreprise ; (iii) l'élaboration d'un plan d'affaires compétitif ; (v) la négociation.
- 42 acteurs (52% de femmes et 48% d'hommes) de la société civile (issus de l'ASPROFER et FERBVIK) ont été formés sur les **techniques modernes de transformation des produits d'élevage**. Il s'agit plus précisément des techniques de (i) transformation du lait en yaourt ; (ii) transformation du lait en lait caillé ; (iii) transformation du lait en fromage ; (iv) transformation de la viande en pastel (pâté) ; (v) transformation de la viande en nems ; (v) transformation des crêpes salées et (vi) gestion marketing des produits finis.
- 42 acteurs (90% de femmes et 10% d'hommes) de la société civile (issus de l'ASPROFER et AOPP) ont été formés sur les **techniques modernes de transformation des produits maraîchers**. Il s'agit plus précisément des techniques (i) de transformation et de conservation des produits agro-maraîchers et (ii) d'assurance qualité dans la transformation / conservation des produits.
- 42 acteurs (62% de femmes et 38% d'hommes) de la société civile (issus de l'ASPROFER et FERBVIK, URSCPL) ont été formés sur les **techniques de commercialisation des produits agricoles et l'accès aux marchés**. Il s'agissait pour ces apprenants d'acquérir des compétences leur permettant de : (i) Décrire les différentes approches de la notion du marché ; (ii) - Définir le concept de la commercialisation et les autres notions qui s'y rapportent ; (iii) - Analyser l'environnement dans lequel s'opère les opérations de commercialisation des produits agricoles ; (iv) - Décrire les accords ou relations d'affaires, de coordinations ou d'intégration entre intervenants (coordinations horizontales, coordinations verticales, coordinations dans le temps) ; (v) - Maîtriser les stratégies de mise en marché des produits agricoles en Afrique de l'Ouest ; (vi) - Maîtriser le marketing mix ; (vii) - D'établir un budget de marketing ; (viii) - D'identifier les charges liées à la commercialisation ; (ix) - Maîtriser le principe de calcul des coûts de commercialisation.

- 20 acteurs (30% de femmes et 70% d'hommes) de la société civile (issus de l'ASPROFER et URSCPL) ont été formés en **sensibilisation sur le foncier et la législation rurale (loi d'orientation agricole, la charte pastorale, le code foncier et la législation forestière)**. Il s'agissait pour ces apprenants d'acquérir des compétences leur permettant de :
  - o Définir le Droit, la source du Droit, Différents types de droit ;
  - o Définir le Foncier les attributs de la terre au Mali ;
  - o Connaitre la dynamique foncière au Mali les accaparements et les différents modes d'usurpations au Mali ;
  - o Connaitre les différents documents officiels qui gèrent le Foncier au Mali ; - Définir une concession rurale et une concession urbaine ;
  - o Définir le Droit coutumier et le Droit positif ;
  - o Comprendre le contenu du code domaniale et foncier du Mali ;
  - o Comprendre le droit foncier des collectivités territoriales ;
  - o Connaitre les domaines privé et public de l'État ;
  - o Connaitre le domaine immobilier des collectivités territoriales ;
  - o Connaitre le Droit foncier pastoral et la Loi d'Orientation Agricole et le code de l'eau;
  - o Comprendre la transformation d'une concession rurale en titre foncier, la problématique foncière au Mali, la conservation de la diversité des écosystèmes, la protection des terroirs villageois et des exploitations familiales, l'exploitation des ressources minières et les conventions locales dans le cadre du droit foncier environnemental.
  
- 35 apprenants (dont 6 femmes) formés sur **l'approche PICSA (Services Climatiques Participatifs et Intégrés pour l'Agriculture)**. Cette formation a indirectement touché 69 personnes (dont 33 femmes) du village Wacoro lors de la phase terrain. Cette formation vise à développer les compétences des acteurs publics et de la société civile sur les nouveaux outils participatifs et des informations basées sur les données climatiques historiques en vue d'améliorer la gestion des risques climatiques dont sont victimes les producteurs. Cette formation a permis aux participants de comprendre et d'internaliser (i) le mécanisme du changement et variabilité climatique et ses enjeux sur leurs moyens de subsistance ; (ii) l'approche PICSA et sa valeur ajoutée dans l'accompagnement des producteurs ; (iii) les informations basées sur les données climatiques historiques afin d'aider les producteurs à prendre des décisions adéquates et se préparer pour la campagne à venir et (iv) les différents outils participatifs qui seront présentés avec pour objectif de faciliter la prise de décision par le producteur pour l'agriculture, l'élevage et les autres options de subsistance à entreprendre durant la campagne à venir.
  
- 25 docteurs vétérinaires (20% de femmes et 80% d'hommes) des secteurs public et privé sur **l'analyse des dangers, la gestion des risques en Hygiène des Viandes et le système d'inspection dans les abattoirs**. Ce Séminaire de formation au profit des docteurs vétérinaires porte sur le concept des prérequis et HACCP en Hygiène des Viandes et la mise en application d'un système d'inspection dans les abattoirs. Cette formation a permis aux apprenants de maîtriser (i) les systèmes nationaux de contrôle alimentaire, les dangers dans les aliments, les maladies liées à la viande et finalement les zoonoses transmissibles à l'abattoir ; (ii) l'analyser de la situation de l'hygiène et de la sécurité sanitaire des abattoirs en vue de trouver les écarts basés sur la maîtrise des préalables (BPH). En outre ils ont acquis des connaissances en HACCP qui est un savoir-faire sur la sécurité sanitaire de la viande servant à prévenir ou éliminer un danger à un niveau acceptable ainsi que des modèles des analyses de risque : Codex, OIE et l'Évaluation tripartite des risques (ECR) **OIE/FAO/OMS**
  
- 27 participants (44% de femmes et 56% d'hommes) ont suivi les premières sessions de **Formations de formateurs en genre et développement**. au profit des cadres permanents ou élus issus de six organisations faitière (SC) et cadres issus des Collectivités Territoriales (CT) de la Région de Koulikoro ». Au terme de ces formations les apprenants doivent être capables

de (i) Renforcer les bases de l'approche de genre, au niveau du contenu, pour être utilisées lors des sensibilisations, de l'animation et de formation des groupes ; (ii) d'expérimenter les bases de la pédagogie d'adultes féministe, dans des outils et techniques d'animation et (iii) de préparer une animation genrée pour un groupe apprenant en genre

### Satisfaction des apprenants

- 99% des apprenants sont satisfaits de la qualité des formations suivies. A titre illustratif voici quelques cas de résultats d'évaluation à chaud à l'issus des formations dispensées.

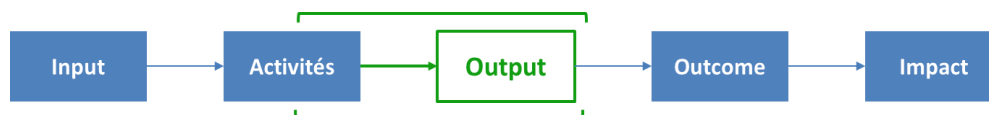
Formations	Peu satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant	Total 2020	Satisfaisant+ Très satisfaisant
Elaboration du PDSEC et du PTI	0%	0%	100%	100%	100%
Formation des docteurs vétérinaires en HCCP et hygiène des viandes	0%	29%	71%	100%	100%
Genre et développement	10%	50%	40%	100%	90%
Plaidoyer et lobbying	0%	14%	86%	100%	100%
Préparation de la vache à l'insémination artificielle et entretien des veaux	0%	24%	76%	100%	100%
Stratégie de mobilisation des ressources internes et externes	0%	2%	98%	100%	100%
Vie associative et managériale des organisations	0%	13%	87%	100%	100%
<b>Total général</b>	<b>1%</b>	<b>20%</b>	<b>79%</b>	<b>100%</b>	<b>99%</b>

### Acquisition des compétences

- 100 % des apprenants estiment qu'ils ont amélioré leurs degrés de connaissances et de compétences. Le tableau suivant est illustratifs par rapport aux cas enquêtés.

Formations	Amélioration des connaissances et compétences		
	Non	Oui	Total 2020
Elaboration du PDSEC et du PTI	0%	100%	100%
Formation des docteurs vétérinaires en HCCP et hygiène des viandes	0%	100%	100%
Genre et développement	0%	100%	100%
Plaidoyer et lobbying	0%	100%	100%
Préparation de la vache à l'insémination artificielle et entretien des veaux	0%	100%	100%
Stratégie de mobilisation des ressources internes et externes	0%	100%	100%
Vie associative et managériale des organisations	1%	99%	100%
<b>Total général</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## 3.7 Performance de l'output 5<sup>19</sup>



### 3.7.1 Progrès des indicateurs

<b>Output 5 : Les acteurs publics et privés développent des alliances stratégiques pour entreprendre des initiatives novatrices relatives aux droits humains, à la protection de l'environnement, à la réduction des effets de changement climatique, à la digitalisation</b>					
<b>Indicateurs</b>	<b>Valeur de base</b>	<b>Valeur 2018</b>	<b>Valeur 2019</b>	<b>Valeur 2020</b>	<b>Cible finale 2021</b>
Nombre d'appuis apportés aux réseaux coalitions et alliances stratégiques / genre	0	1	1	<b>0</b>	1
Nombre d'acteurs impliqués dans les réseaux, coalitions et alliances stratégiques /genre	0	16	16	0	16
Nombre d'appuis apportés aux réseaux, coalitions et alliances stratégiques /changement climatique	0	0	0	<b>2</b>	2
Nombre d'acteurs impliqués dans les réseaux, coalitions et alliances stratégiques /changement climatique	0	0	0	<b>102</b>	10
Nombre d'appuis apportés aux réseaux et alliances stratégiques / Digitalisation	0	0	0	<b>1</b>	1
Nombre d'acteurs impliqués dans les réseaux, coalitions et alliances stratégiques / Digitalisation	0	0	0	<b>123</b>	10
Nombre d'appuis apportés aux réseaux et alliances stratégiques / Droits humains	0	0	1	0	1
Nombre d'acteurs impliqués dans les réseaux, coalitions et alliances stratégiques / Droits humains	0	0	16	0	16

### 3.7.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités 20	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>21</sup>	En sérieux retard <sup>22</sup>
1. A0501 Recherche action sur le leadership féminin et l'autonomisation économiques des femmes dans la Région de Koulikoro		X		
2. A0502 Recherche action sur l'atténuation des effets de changement climatiques et d'agroécologie dans la région de Koulikoro		X		
3. A0503 Recherche action droits humains		X		
4. A0504 Recherche action sur la digitalisation		X		
8. A0505 Bourse		X		

### 3.7.3 Analyse des progrès réalisés

#### Livrables

- Une recherche / action / formation sur le changement climatique a été menée à travers une démarche participative et inclusive au niveau de deux Communes rurales. Au cours de la période sous revue les réalisations suivantes ont été enregistrées.
  - o **Une Baseline** de l'Action a été établie. Elle a permis entre d'autres d'apprécier (i) la perception des bénéficiaires finaux sur le changement climatique, (ii) les conséquences des changements climatiques sur les systèmes de production, (iii) l'accès à l'information climatique comme moyen important d'adaptation aux changements climatiques ; (iii) l'agroforesterie ; (iv) la GIRE. En outre une analyse diagnostic a permis d'apprécier la carte des ressources et de renseigner une matrice de vulnérabilité et des stratégies notamment.
  - o **Une Cartographie des usages de sol en vue de l'Élaboration du Plan d'Action pour la promotion des options/technologies climato-intelligentes** au niveau des Communes de Wacoro et Wolodo a été réalisée. Elle vise à établir un état de lieu des différents usages de sols en vue de l'élaboration du Plan d'Action pour la promotion des options/technologies climato-intelligentes dans les localités de Wacoro et Wolodo. Cette action s'inscrit dans le cadre de la facilitation de la mise en place des villages climato-intelligents (VCI).et a permis notamment de connaître la perception des services techniques et élus locaux sur les changements climatiques, de l'état des ressources naturelles et du foncier dans les deux communes cibles.et d'établir des cartes thématiques sur les différents usages de sols et de proposer des idées d'implémentation des pratiques/technologies climato-intelligentes à but communautaire.

<sup>21</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>22</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

- **Deux plateformes multi-acteurs, d'échanges et d'innovation sur la thématique changement climatique**, sont mise en place au niveau de deux Communes (Wacoro, Wolodi) après un processus d'identification de 102 potentiels acteurs issus des services techniques, collectivités territoriales, organisations paysannes, ONG et Radios Locales. Il s'agit d'un mécanisme permettant de renforcer la communication et la capacité d'innovation des acteurs interdépendants, par l'amélioration des interactions, la coordination et la cohérence entre tous les acteurs pour faciliter l'apprentissage et contribuer à la production et l'utilisation des connaissances.
- **Une Foire** des solutions et applications numériques au service du développement rural et de la Gouvernance Territoriale a été organisée sous le haut patronage des Ministres de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche et du Ministre de l'Information et de l'Économie Numérique. Cet événement majeur en matière de digitalisation est une première au Mali. Elle a permis d'aboutir à deux résultats intermédiaires.
  - Une **étude sur la cartographie (Mapping) des solutions et applications numérique des secteurs du développement rural et de la gouvernance territoriale** dans la région de Koulikoro et le district de Bamako a été réalisée et diffusée Cette étude a permis de recenser (28) solutions et applications numériques réparties comme suit ①i) Quatre (4) solutions ou applications dans le sous-secteur de l'élevage ;(ii) Neuf (9) solutions ou applications dans le sous-secteur de l'agriculture ;(iii) Quinze (15) solutions ou applications transversales ;
  - **Une première Edition au Mali d'un Salon du Numérique** a été organisée au profit des promoteurs / développeurs d'applications numériques, les institutions de microfinance (IMF), les opérateurs de téléphonie mobile et les usagers du secteur rural. Cette rencontre vise à offrir à ces acteurs un cadre d'échanges en vue de leur permettre d'établir des liens mutuellement bénéfiques (Linkages multi-acteurs) à travers des partenariats innovants dans les domaines de l'élevage, la sécurité alimentaire et nutritionnelle, la microfinance rurale, l'eau et l'assainissement. Cette Foire du Numérique a été marquée par des cérémonies officielles sous l'égide de deux membres du Gouvernement, du Chef de Mission de Coopération de l'Ambassade de Belgique, du Représentant Résident ainsi que les autorités régionales (Gouverneur, Président Conseil Régional, Maires). Le contenu de cet événement majeur dans le domaine de l'économie numérique s'articule autour de (i) la mise en place et l'animation de stands de promoteurs d'applications numériques et de productrices agricoles ; (ii) la tenue des conférences débats thématiques et (iii) les rencontres B to B.
- **La gestion administrative de la Mairie de Koulikoro et du Conseil Régional de Koulikoro est dématérialisée grâce à Formation** – action à travers des produits intermédiaires suivants :
  - **L'infrastructure informatique indispensable au bon fonctionnement de la dématérialisation de la gestion administrative des deux collectivités territoriales est mise en place.** Concrètement, Il s'agit de mettre en place une solution informatique adaptée aux besoins des activités et processus de gestion administrative et d'archivage à travers plusieurs modules : (i) Module agenda/planification ; (ii) Module Gestion de courriers/contacts/notes ;(iii) Module de gestion des arrêtés et délibérations ; (iv) Module finance ;(v) Module gestion du personnel ; (vi) Module de gestion de parc auto ; (vii) Archivage et plan de classement.
  - 22 cadres (27% de femmes et 73% d'hommes) de la Mairie de Koulikoro ont été formés sur **l'utilisation de la plateforme numérique d'archivage et gestion administrative** à travers des formations pratiques et des appui / conseils. Cette formation a concerné un administrateur de la base de données et les utilisateurs de la

plateforme (secrétaires, secrétaire général, autres membres du personnel) sur l'application numérique mise en place. Outre cette formation ponctuelle un appui / conseil à tous ces apprenants est engagé afin de s'assurer de sa capacité à utiliser de manière optimale les opportunités de la dématérialisation de la gestion administrative et d'archivage documentaire

- Une Formation professionnelle dans une optique de création d'emplois verts, d'habitat décent et d'atténuation des effets de changements climatiques au profit des acteurs de la filière de construction en Voûte nubienne a démarré au niveau de la Commune de Guégnéka. En effet, les acteurs de la **filière de construction Voûte nubienne** dans la Commune de Guégnéka, Cercle de Dioila, sont engagées dans une dynamique de **formation – action**. Cette dynamique combine à la fois (i) les formations (formations de bases, formations spécifiques afin d'acquérir des connaissances) ; (ii) Les chantiers écoles afin d'acquérir un savoir – faire en utilisant les compétences acquises par les apprenants dans la construction d'infrastructures exemplaires et (iii) La sensibilisation des organisations de la société civile et collectivités territoriales sur la nécessité de promouvoir une filière locale de construction en matériaux locaux selon le concept « Voûtes nubiennes » afin de répondre à leurs besoins d'infrastructures Agricoles et d'habitat décent. Au terme de ce processus (i) 28 apprenants seront formés dont 9 maçon VN, 7 artisan maçon VN et les autres sortiront apprentis maçons ; (ii) les organisations de la société civile et la commune seront sensibilisés et mobilisés pour la promotion au niveau territorial d'un « habitat adapté et décent » selon l'architecture Voûte nubienne et enfin (iii) un Partenaire Opérateur mobilisé et formé capable de poursuivre la dynamique du projet dans le temps ; (iv) les chantiers écoles mis en place dans le cadre de la formation dual, permettent (i) aux apprenant de disposer de 20 habitats en Voûte Nubienne exemplaires et (ii) aux coopératives de base de disposer de 4 infrastructures communautaires à usage Agricole.
- 10 cadres de services techniques et collectivités territoriales de la Région de Koulikoro ont bénéficié de bourses locales de formation (au Mali, Sénégal, Burkina Faso)
- 4 fonctionnaires stagiaires de l'ENA ont suivi un stage de stages de professionnalisation au sein de l'Administration Publique Belge. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des bourses exécutées ou en cours d'exécution en 2020.



OB	Nature des Bourses individuelles accordée	Pays
DRSV	Master en santé publique vétérinaire (15 mois)	Sénégal
Conseil Régional de Koulikoro	Master en Evaluation des projets / programmes et politiques de développement (24 mois)	Mali
Conseil Régional de Koulikoro	Stage de perfectionnement de 3 mois en planification du développement	Mali
Conseil Régional de Koulikoro	Master II en Coopération Décentralisée et Promotion économique (12 mois)	Mali
Centre de Santé de Référence de Kalaban-coro	Master en Santé Publique, Option nutrition	Mali
Conseil de cercle de Kolokani	Master en Gestion administrative et financière des actions de développement (12 mois)	Mali
Secteur du Développement Economique et Finances	Stage de perfectionnement en Genre (8 semaines)	Mali
DRPIA	Master en qualité des aliments pour Hommes (QAH) ; (12 mois)	Sénégal
Centre de Santé de Référence de Koulikoro/DRSHP	Master en Santé Publique, option Nutrition (2 ans)	Mali
Centre de Santé de Référence de FANA/DRSHP	Master WASH Humanitaire	Burkina - Faso
ENA Mali	Stage de professionnalisation : SPF Affaires Etrangères	Belgique
ENA Mali	Stage de professionnalisation : SPF Finances	Belgique
ENA Mali	Stage de professionnalisation : SPF Emploi	Belgique
ENA Mali	Stage de professionnalisation : Bureau Fédéral du Plan	Belgique

## 4 Impact

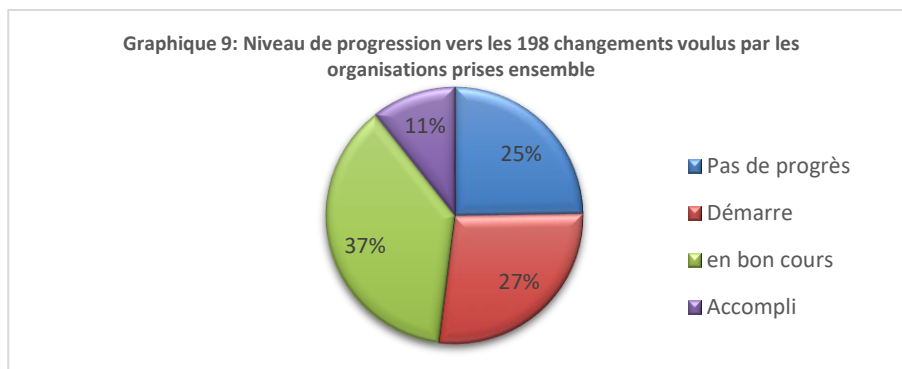
**Bien qu'ayant atteint sa phase de croisière, l'appui à la mise en œuvre des 20 plans de développement des compétences est à mi – chemin.** Au cours de la période sous revue, le vivier de personnes ayant acquis des compétences dans le cadre de la mise en œuvre du Projet s'élève à 2310 dont 865 femmes (37%) et 1445 hommes (63%). Les exercices d'auto-évaluation réalisées montrent que le vivier de compétences disponibles au sein des institutions et acteurs de la société civile commence à impulser une dynamique de changement organisationnel.

Les changements organisationnels enregistrés selon des bénéficiaires finaux sur la base des critères retenus avec eux au démarrage du Projet sont satisfaisants. Ces changements observés sont bien illustrés et commentés à travers deux outils principaux : (i) la carte de performance et (ii) l'auto-analyse organisationnelle avant et après intervention de l'IRC grâce à l'outil « Araignée » ci-après :

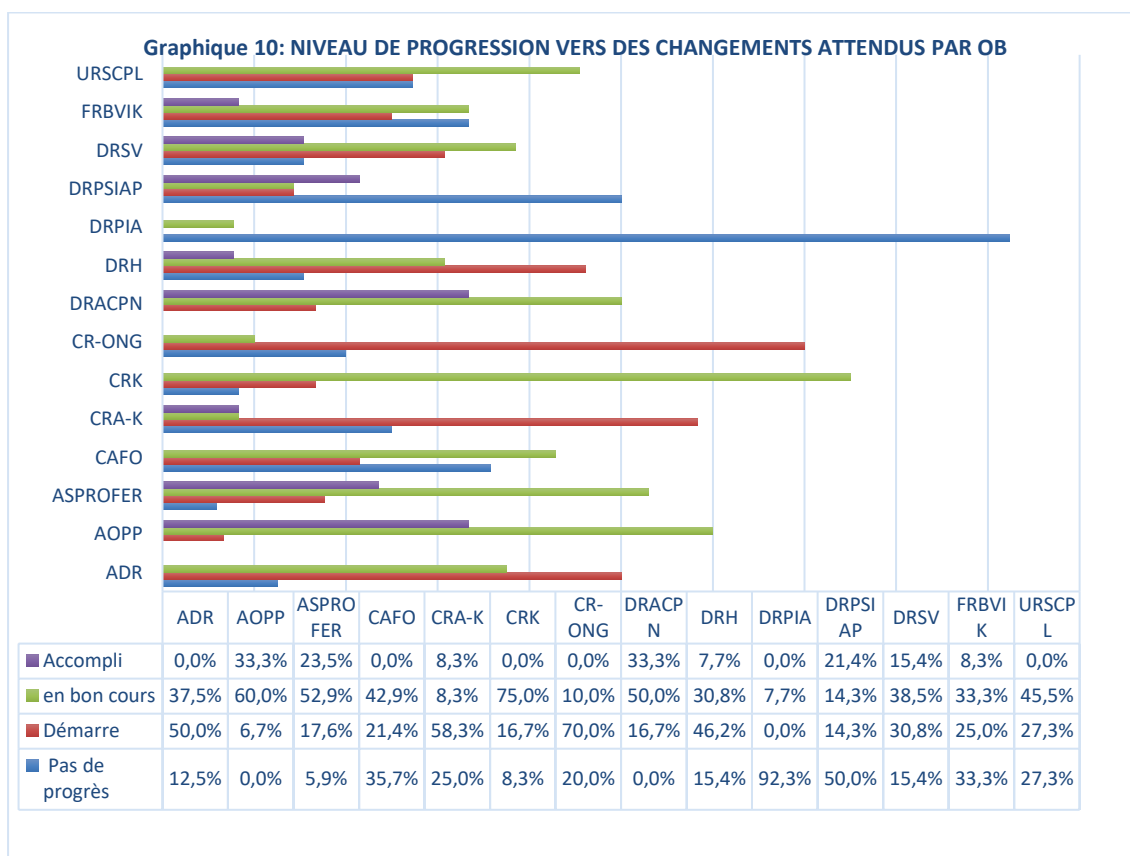
### 4.1 Analyse de l'évolution de la carte de performance

L'appréciation du niveau de progression vers une dynamique de changements voulus et définis (marqueurs de progrès) dans les plans de renforcement des capacités par nos partenaires est satisfaisante. Globalement, sur 198 changements attendus par nos 16 partenaires 21 soit 11% sont accomplis, 74 soit 37 % sont en bon cours, 54 soit 27 % sont en démarrage et 49 soit 25 % n'ont observé aucun progrès (graphique 9 ci-dessous).



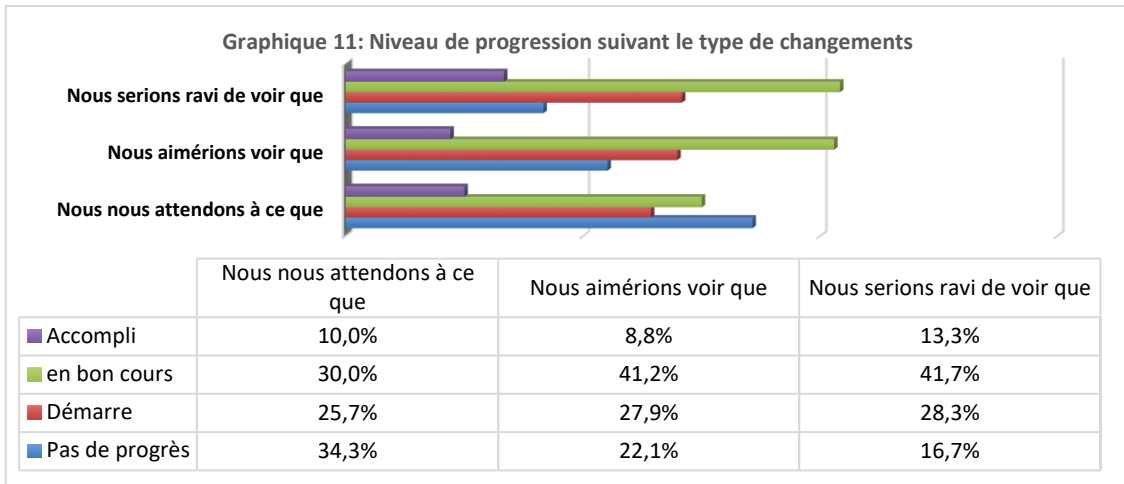


Toutefois, il est important de souligner que ce niveau de progression vers les changements attendus qui diffère d'une organisation à d'autre est bien illustré par le graphique 2 ci-dessous.



**En termes de marqueurs de progrès** le niveau de progression vers les changements voulus varie suivant le type de marqueurs de progrès (d'indicateurs de changements de comportements). Le tableau et le graphique 3 ci-dessous illustrent bien cette tendance.

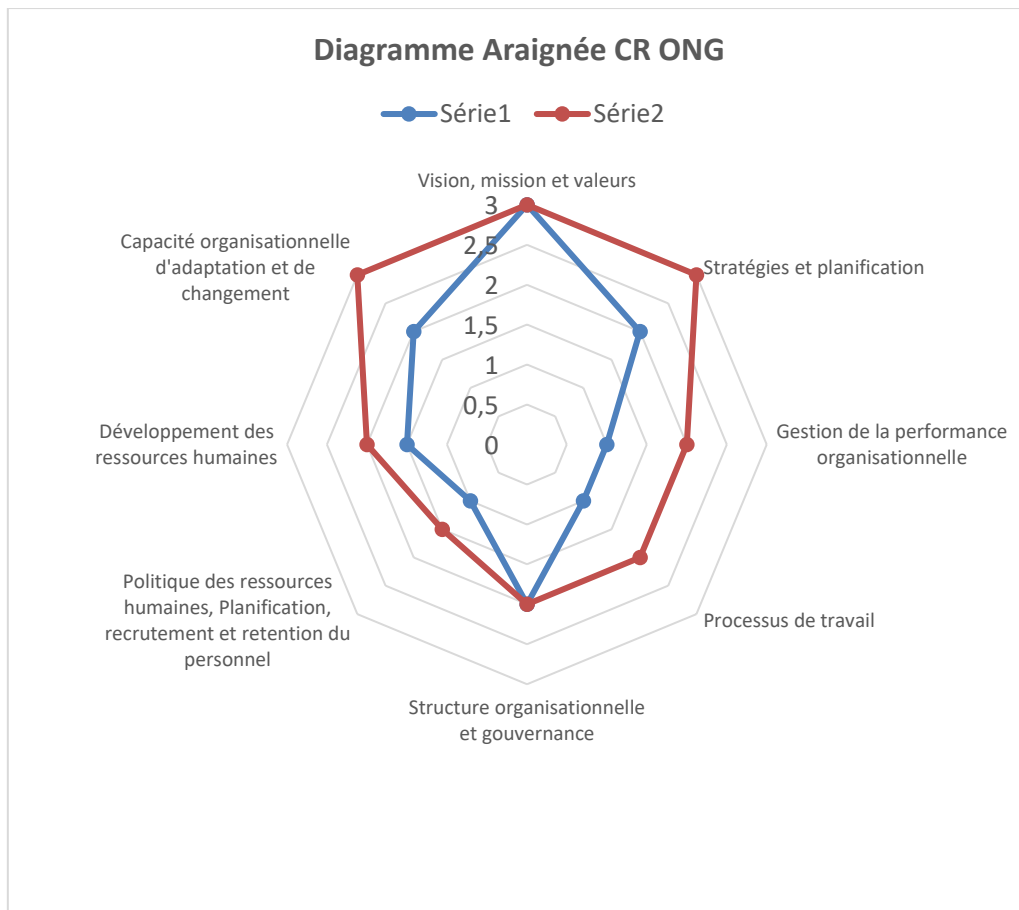
Marqueurs de progrès	Nombre total de marqueurs	Pas de progrès	Démarre	en bon cours	Accompli
Nous nous attendons à ce que	70	34,3%	25,7%	30,0%	10,0%
Nous aimerions voir que	68	22,1%	27,9%	41,2%	8,8%
Nous serions ravi de voir que	60	16,7%	28,3%	41,7%	13,3%
<b>Total</b>	<b>198</b>	<b>24,7%</b>	<b>27,3%</b>	<b>37,4%</b>	<b>10,6%</b>



## 4.2 Auto-analyse organisationnelle avant et après l'intervention IRC

Dans ce chapitre, les changements atteints par nos partenaires en matière de performances organisationnelles sont illustrés et commentés à travers trois cas suivants :

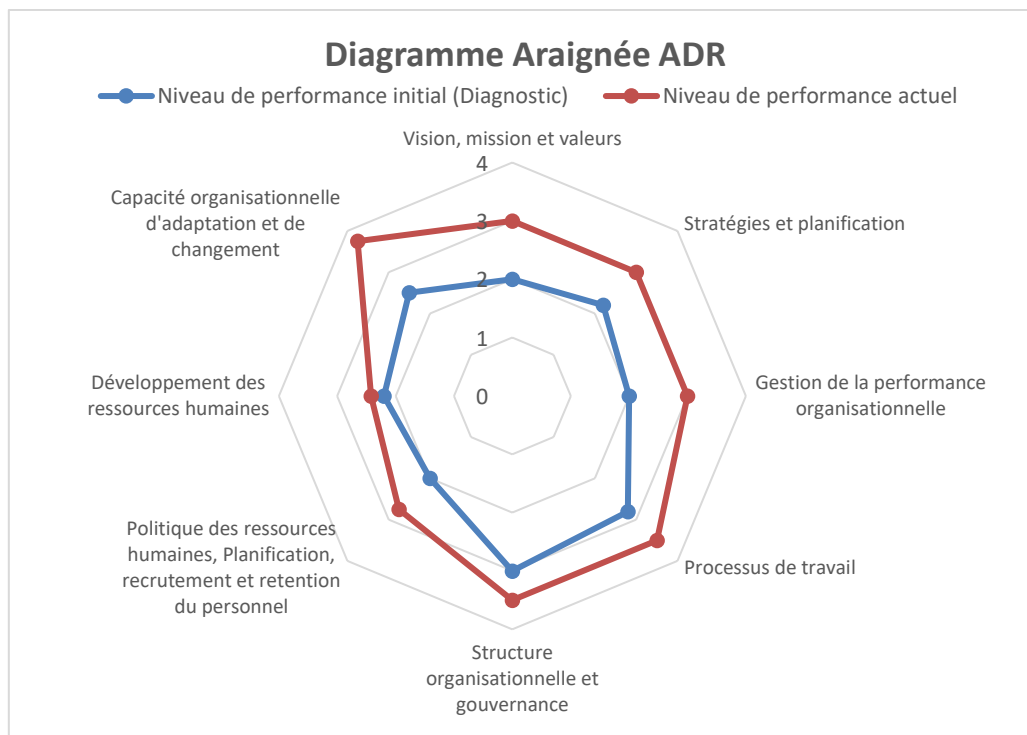
- *Cas de la Coordination Régionale des ONG de Koulikoro*



## Commentaires Niveau de performance CR ONG

Facteurs de performance	Niveau de performance initial (Diagnostic)	Niveau de performance actuel	Commentaires
Vision, mission et valeurs	3	3	En fonction de l'évolution du contexte, la CR-ONG prévoit de réviser sa vision, sa mission avec la participation de tous ses organes et instances en vue de les adapter au nouveau contexte (en prenant en compte des autres acteurs de la société civile dans la vision/mission) mais ce travail n'est pas encore fait.
Stratégies et planification	2	3	Le plan stratégique de la CR-ONG doit intégrer les thématiques prioritaires régionales et transversales, ce qui n'est pas encore le cas. De plus en plus son rôle d'acteur essentiel dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques de développement régional commence à être reconnu à travers sa sollicitation par les différents niveaux de Collectivités territoriales.
Gestion de la performance organisationnelle	1	2	La CR-ONG dispose d'un plan stratégique dans lequel, annuellement un plan annuel est puisé pour l'opérationnaliser. Ce plan opérationnel fait l'objet de suivi et est évalué en fin d'année avant l'élaboration du nouveau plan. Mieux, le plan annuel 2020 est disponible.
Processus de travail	1	2	Les tâches des agents sont clairement décrites dans leur fiche de poste. Mensuellement, l'équipe technique se réunit pour faire le bilan des activités du mois écoulé et fixer les perspectives pour le mois suivant. Aussi, la CR-ONG a une adresse électronique et elle dispose d'outils informatiques et les agents ont les connaissances requises pour les exploiter. Le chargé de communication vient de prendre part à la formation sur l'administration d'un site web du forum des OSC.
Structure organisationnelle et gouvernance	2	2	La CR-ONG prévoit de réviser ses textes (SRI) afin de les adaptés au contexte, renforcer les responsables et l'équipe technique et les outiller sur les thématiques favorisant la gestion du personnel et une meilleure organisation du travail, améliorer le dispositif de communication, ce qui n'est pas encore le cas.
Politique des ressources humaines, Planification, recrutement et retention du personnel	1	1,5	En plus du manuel de procédures de gestion administrative et financière, des informations concernant les départs et les arrivées des agents sont disponibles, la CR-ONG a intégré d'autres outils de gestion du personnel.
Développement des ressources humaines	1,5	2	La CR-ONG dispose aujourd'hui d'un plan de renforcement de capacités organisationnelles et individuelles grâce l'appui technique et financier d'Enabel. Mieux, la mise en œuvre a commencé.
Capacité organisationnelle d'adaptation et de changement	2	3	La mise en œuvre et le suivi du plan de renforcement des capacités organisationnelles et individuelles renforceront considérablement les capacités organisationnelles d'adaptation et de changement de la CR-ONG. Sa vision et ses objectifs de changement sont clairement formulées dans la carte de performance.

### Cas de l'Agence de Développement Régionale de Koulikoro



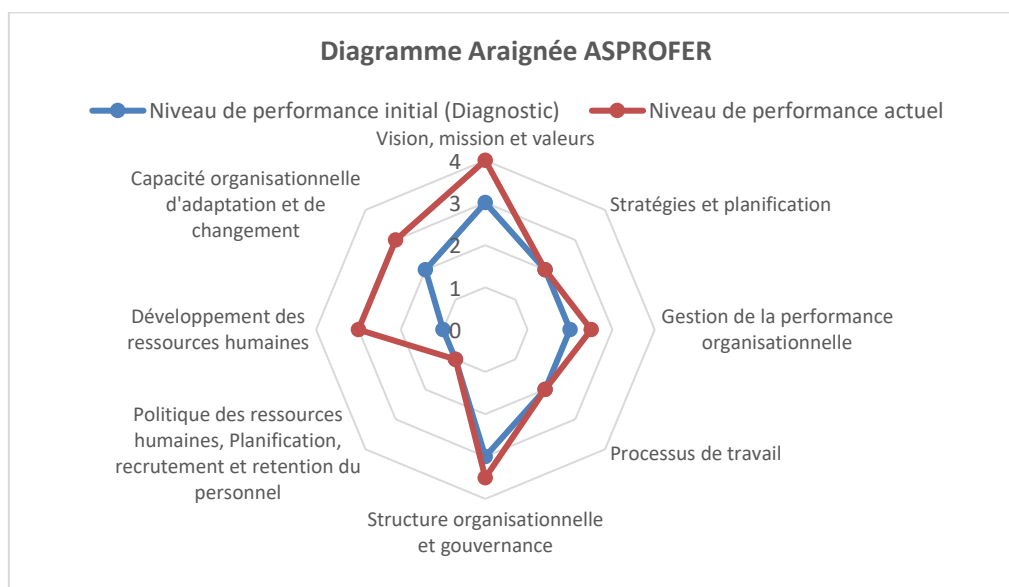
#### Commentaires

N°	Facteurs de performance	Niveau de performance initial	Niveau de performance actuel	Commentaires
1	Vision, mission et valeurs	2	3	<p>La vision, la mission et les valeurs sont clairement définies et bien appropriées par les parties prenantes de l'ADR (Direction, personnel, Conseil d'Administration et public-cible que constitue les collectivités territoriales).</p> <p>La direction développe une interaction avec le personnel (réunion trimestrielle, réunion annuelle de programmation et de rapportage) pour un meilleur portage de la vision et des valeurs et une mise en œuvre correcte efficace et efficiente de la mission de l'ADR.</p> <p>La flexibilité, la proactivité et le style participatif de la gestion assurent une adaptation sur le terrain et contribuent à l'atteinte de la forte performance de l'ADR de Koulikoro</p>
2	Stratégies et planification	2,2	3	<p>L'ADR de Koulikoro est l'une des 11 ADR créées au Mali qui sont dotées d'outils de planification « standardisés » par le Ministère en charge de la décentralisation assurant la tutelle technique des ADR. L'ADR Koulikoro s'est bien appropriée de ces outils (rapports, programmes et budgets annuels de performance) et les met en œuvre de façon très satisfaisante en respectant, à la fois, les délais de production et les contenus.</p> <p>La Direction veille (à travers des rencontres mensuelles, des suivis/coaching à la tâche, ...) à ce que les contenus de ces outils (objectifs, résultats attendus, activités) soient en parfaite adéquation permanentement avec la vision, la mission et les valeurs de l'ADR de Koulikoro.</p> <p>Et les activités sont menées dans une stratégie qui s'adapte, à la fois, au niveau de la collectivité territoriale (commune, cercle et région) et à l'acteur à assistance (élu, personnel de la collectivité territoriale et autres acteurs).</p>

3	Gestion de la performance organisationnelle	2	3	<p>La performance de l'ADR est prévue, planifiée et mesurée avec des outils officiels standardisés (rapports annuels de performance, contrat annuel de performance, budget annuel de performance avec des indicateurs précis).</p> <p>Ces outils sont mis à la disposition des ADR par le Ministère de tutelle et cela pour pouvoir suivre l'évolution de la performance des ADR et aussi comparer les ADR entre elles.</p> <p>La performance de l'ADR de Koulikoro est toujours forte et en augmentation et se consolide d'année en année (82% et 86% d'atteinte des indicateurs en 2018 et 2019).</p> <p>Cependant, l'examen du système de gestion de la performance organisationnelle et le processus d'apprentissage continu ne sont pas pour le moment régulés.</p>
4	Processus de travail	2,8	3,5	<p>Le travail d'assistance de l'ADR se déroule suivant un processus bien défini et rigoureusement respecté qui confère des responsabilités à la direction et au personnel.</p> <p>De ce fait, les risques et défis de qualité sont bien pris en compte à tous les niveaux de la chaîne des activités.</p> <p>Des instances et séances régulières sont fixées pour un suivi/évaluation des processus afin de les adapter aux défis, enjeux et contexte en face.</p>
5	Structure organisationnelle et gouvernance	3	3,5	<p>L'ADR Koulikoro a une structuration organisationnelle clairement définie qui précise les rôles et responsabilités de ses composantes.</p> <p>La coordination et le pilotage de l'organisation sont bien formalisés (réunion hebdomadaire et mensuels de travail, rencontres trimestrielles et annuelles de planification et de rapportage, session du Conseil d'Administration, ...) et se mettent en œuvre en assurant une implication de toutes les parties prenantes (internes et externes) et une fluidité de l'information.</p> <p>Ces instances et séances constituent des canaux de communication, d'apprentissage et des moments d'évaluation régulièrement et de réajustement des mécanismes de pilotage.</p>
6	Politique des ressources humaines, Planification, recrutement et retention du personnel	2	2,75	<p>L'identification des besoins en personnel et le recrutement (profil adapté du personnel) sont menés en adéquation avec la vision, la mission et les valeurs de l'ADR de Koulikoro.</p> <p>Le suivi des performances individuelles et la politique de renforcement des capacités du personnel sont conçus et réalisés en lien avec la performance globale de l'ADR</p> <p>Des mesures (en nature et pécuniaires) visant le renforcement de la motivation sont instaurées et mises en œuvre.</p> <p>Cependant, du fait de l'insuffisance du personnel et cela lié à la faible dotation financière de l'Etat, la fonction de GRH n'est pas bien formalisée et la dotation en personnel arrêtée.</p>
7	Développement des ressources humaines	2,2	2,42	<p>Tous les profils recrutés sont en adéquation avec les exigences des postes pourvus.</p> <p>Avec l'appui de l'IRC, l'ADR Koulikoro s'est doté d'un plan de renforcement des capacités individuelles et organisationnelles qui se met progressivement en œuvre. Cependant, la mise à jour des profils d'emploi en fonction des besoins nouveaux exprimés par le public cible (que constituent les collectivités territoriales) est au démarrage du fait de la non opérationnalisation du service chargé de la fonction de GRH.</p> <p>La fonction de GRH est exercée par la Direction générale qui l'exerce de façon partielle (voir facteur N°6 : Politique des ressources humaines, Planification, recrutement et rétention du personnel).</p>
8	Capacité organisationnelle d'adaptation et de changement	2,5	3,75	<p>L'ADR est créée en tant qu'agent de changement au niveau des collectivités territoriales. Cette mission est bien appropriée par l'ADR de Koulikoro et constitue le fondement de ses processus et activités.</p> <p>De même, l'ADR Koulikoro est managée dans un style qui encourage et</p>

garantit le travail d'équipe, l'implication des autres parties prenantes. Le style managérial en œuvre favorise et aide la prise d'initiatives et l'innovation (en termes d'approche, de d'activités/actions, ...) dans la recherche de la performance globale. Mais, l'évaluation formelle du personnel reste en deçà des attentes. (Voir facteur N°6 : Politique des ressources humaines, Planification, recrutement et rétention du personnel).

### Cas de l'Association Professionnelle des Femmes Entrepreneuses Rurales (ASPROFER)



### Commentaires Niveau de performance ASPROFER

Facteurs de performance	Niveau de performance initial (Diagnostic)	Niveau de performance actuel	Commentaires
Vision, mission et valeurs	3	4	Grace au partenariat avec IRC de Enabel nous avons compris la nuance entre femmes rurales et femmes entrepreneuses rurales. Notre vision et les missions seront ajustées conformément à la promotion des femmes entrepreneuses rurales et non aux femmes rurales
Stratégies et planification	2	2	En 2015 le bureau de l'ASPROFER avait élaboré un plan sur 05 ans. Cependant, à l'atelier de l'auto diagnostic sous accompagnement de l'IRC nous avons compris l'importance de la planification stratégique et opérationnelle et nous avons décidé que Enabel nous forme sur le concept PS et nous accompagne dans le processus de son élaboration. Ce processus est en cours.
Gestion de la performance organisationnelle	2	2,5	ASPROFER n'a pas d'outils de planification et de SE (plan annuels, plan stratégique, système de SE) donc ne fait pas de bilan programmation de façon systématique, mais les membres du bureau ont commencé à faire des restitutions des activités auxquelles ils participent à ses membres. Aussi, ASPROFER a fait son auto diagnostic en appui avec Enabel et a élaboré un plan de renforcement des capacités sur 03 ans qui est en cours d'exécution et qui est évalué périodiquement.

Processus de travail	2	2	Les tâches des organes et des postes des organes sont décrites clairement dans les SRI, cependant il n'existe pas une organisation opérationnelle écrite des équipes dans le processus du travail.
Structure organisationnelle et gouvernance	3	3,5	Les instances et organes de l'ASPROFER sont clairement définis dans les SRI (niveau village, communes, cercles et région, Assemblée générale, bureau, CS). La gouvernance ne fonctionne pas correctement car les AG ne pas tenues comme prévu, les réunions du bureau se tiennent mais pas de façon statutaire ; l'information circule entre les membres du bureau et les membres ; les formations se tiennent au profit des responsables grâce à l'IRC. La décision du changement du statut de membre est prise (Femmes entrepreneuses rurales au lieu de femmes rurales)
Politique des ressources humaines, Planification, recrutement et retention du personnel	1	1	En dehors du règlement intérieur qui gère les membres il n'existe pas de procédures de gestion des ressources humaines
Développement des ressources humaines	1	3	ASPROFER a réalisé son auto diagnostic organisationnel. Sur la base des résultats de cet auto diagnostic elle a élaboré son plan de renforcement des capacités sur 03 ans. Ce PRC est en cours de réalisation. Les membres de l'Asprofer ont bénéficié de 04 formations à la date d'aujourd'hui (Vie associative, leadership, GED, Visite d'échange sur l'agroécologie)
Capacité organisationnelle d'adaptation et de changement	2	3	Asprofer est prête pour le changement et a amorcé le chemin du changement à partir de son autodiagnostic qui a fait l'état des lieux. Elle a formulé clairement sa vision et ses objectifs de changement dans son PRC. Elle a priorisé et retenu des actions de renforcement des compétences de ses membres pour le changement. Les responsables et tous les membres de l'Asprofer sont engagés pour le changement. Quatre formations au profit des membres l'Asprofer sont déjà réalisées. Ces formations (leadership féminin et visite d'échange d'expériences) ont permis aux responsables de pouvoir prendre la parole sans hésitation et de s'exprimer librement en public, de partager les expériences acquises avec les autres membres en matière d'agroécologie.

## 5 Suivi budgétaire

Le taux d'exécution budgétaire de la programmation 2020 est de 92%. Jusqu'ici les principales modifications financières ont porté sur l'augmentation du budget du résultat n°2 afin de prendre en compte la formation initiale des fonctionnaires stagiaires de l'Etat.

## 6 Risques et problèmes

L'analyse des risques de l'intervention est enregistrée dans Pilot. Le rapport de résultats d'intervention reprend l'extrait de Pilot (gestion des risques). Aucun nouveau risque ou problèmes nouveaux ne sont apparus en 2020.

Identification des risques			Analyse des risques			Traitement des risques			Suivi des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
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	13/09/2017	OPS	Faible	Haute	Moyen	Stratégie opérationnelle pour des synergies et complémentarités explicite et concrétisées.		30/09/2021	Existence d'un dialogue permanent entre les unités d'interventions et mise en cohérence à travers l'UCP	En cours
Un manque de suivi de transfert de compétences acquises par le personnel au sein de l'OB peut limiter ses performances organisationnelles	13/09/2017	OPS	Moyen	Haute	Haute	Engagement des organisations bénéficiaires à assurer un suivi des transferts des compétences acquis: lettre d'intention, contrat entre OB et IRC		30/09/2021	les responsables des différentes organisations bénéficiaires se sont engagés à assurer le suivi des transferts des compétences acquises par leurs personnel et / ou élus en situation professionnelle (cf contrat IRC/OB). Tous les points focaux des OB ont suivi une formation sur le monitoring des changements organisationnels	En cours
Les participants aux activités RC ne disposent pas de moyens minimaux nécessaires pour être performant	13/09/2017	OPS	Faible	Haute	Moyen	"Max. 5% du budget de formation sera utilisé pour financer les équipements de base indispensables. Engagement de l'OB à améliorer le cadre de travail de son personnel et à offrir des opportunités d'utilisation des compétences; "		30/06/2021	Les matériels didactiques nécessaires à la mise en œuvre des plans de renforcement des capacités des OB (vidéoprojecteurs, tableaux à chevalet) ont été acquis. La remise est prévue en 2021	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 incapables de travailler	13/09/2017	OPS	Moyen	Moyen	Moyen	" Stimuler les OB à intégrer les TT et TP dans leur plan de RC. "		30/06/2021	Tous les plans de renforcement des capacités en cours de finalisation comportent les actions relatives aux thèmes transversaux. Une dynamique de travail en commun entre plusieurs organisations émergent suite aux différents ateliers d'approches communes de renforcement des capacités	Accompli



ensemble autour d'alliances stratégiques										
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 acquis (stages de perfectionnement ou formation diplômante)	13/09/2017	DEV	Faible	Haute	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer de l'engagement formel des boursiers à retourner à leur poste de travail.</li> <li>- L'OB doit développer une stratégie de fidélisation de son personnel</li> </ul>		30/09/2021	Chaque boursier a signé un engagement formel (pour le retour après formation) avec son employeur d'une part et avec Enabel d'autre part (Cf. contrat de bourse). Il s'agit d'une condition préalable à l'octroi des bourses,	Accompli
Des activités de RC isolées sont organisées sans suivi et sans ancrage dans une vision à moyen terme des objectifs organisationnels	31/12/2019	DEV	Moyen	Moyen	Moyen	Toute activité de renforcement des capacités individuelles doit être liée à un plan de formation spécifique ou à des préoccupations spécifiques déjà identifiées dans les rapports d'auto-analyses organisationnelles.		30/09/2021	Les activités de RC s'inscrivent dans une logique de changement organisationnel clairement spécifié dans les PRC et diagnostics organisationnels	Accompli
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	13/09/2017	OPS	Faible	Haute	Moyen	Les Ob adhèrent à la stratégie de mise en œuvre de l'IRC et s'engagent dans une logique de changement organisationnel		31/12/2018	Forte adhésion des OB au processus d'auto-évaluation grâce à la facilitation de proximité assurée par l'équipe opérationnelle de l'IRC	Accompli
Lenteur dans la mobilisation de l'expertise perlée, à cause des lourdeurs administratives peut influencer sur la qualité des plans de formation	13/09/2017	OPS	Moyen	Moyen	Moyen	Appui à l'auto-analyse organisationnelle par l'équipe d'intervention afin de gagner en temps ; lancement du CSC pour le recrutement de l'AT Perlée; Adjudication du marché d'assistance technique perlée		31/12/2018	Deux missions d'appui perlé organisées: une boîte à outils disponible	Accompli

Frustrations de certaines organisations partenaires qui n'auraient pas été retenues dans le ciblage (à cause des limites budgétaires) peuvent avoir des incidences sur la qualité des relations fonctionnelles...	13/09/2017	OPS	Moyen	Moyen	Moyen	Clarifier les critères de sélection des organisations bénéficiaires et les diffuser; Inclure la priorisation à deux étapes clé : cartographie de performance et plan RC.; Appliquer le « planning adaptatif » qui permet d'adapter les activités RC au budget réel	31/12/2018	Les Organisations bénéficiaires ont été choisies sur la base du rôle qu'elles doivent jouer dans les interventions sectorielles à l'issue d'un processus dialogue participatif mené lors de l'établissement de la Baseline et lors des ateliers d'auto-analyses organisationnelles	Accompli
La mise en application du Protocole d'Accord Harmonisé des PTF relatifs à la prise en charge des coûts locaux peut entraîner un blocage dans la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités d'OB	01/01/2019	DEV	Haute	Haute	Très Élevé	Mener un Plaidoyer en faveur d'un consensus préalable à la généralisation de la mise en application du Protocole à l'issue d'un processus de dialogue ETAT - PTF débouchant sur une prise de décision conjointe lors de la prochaine commission mixte entre ces deux parties.	31/03/2020	Ce nouveau Protocole Postérieur au Programme bilatéral ne sera plus appliqué au cours de ces dernières années de leur exécution.  Donc le risque est devenu caduc	Accompli
En raison de l'aggravation de la progression de la COVID-19, les autorités maliennes et belges peuvent prendre des mesures plus drastiques en matière d'organisation de formations présentielle e	2020	Dév	Haute	Haute	Très élevé	Respecter les mesures de distanciation physiques  Respecter les interdictions administratives  Assurer des formations en lignes en lieu et place des formations présentielle  Reporter à plus tard les activités de formations	30/09/21	Organisation d'une formation en lignes  Report à 2021 des formations en veillant à l'établissement d'avenants aux contrats signés ou leurs annulations pure et simple avant la fin de la durée de mise en œuvre du projet	En cours



## 7 Synergies et complémentarités

### 7.1 Avec les autres interventions du portefeuille

Le Programme bilatéral Mali Belgique s'exécute dans une approche territoriale à travers trois interventions sectorielles dans les domaines de l'élevage, la sécurité alimentaire et nutritionnelle, l'eau / assainissement et une intervention sur le renforcement des capacités d'institutions et acteurs de la société civile jouant un rôle clé dans les domaines précités.

L'IRC impulse une dynamique de développement organisationnel à travers la facilitation de l'accès à une ingénierie de renforcement des capacités au profit des équipes opérationnelles des interventions sectorielles du programme bilatéral et des organisations partenaires. Tous ces acteurs ont pris part et se sont appropriés des plans de renforcement des capacités organisationnelles et individuelles élaborés avec la facilitation de l'IRC tout en s'accordant sur une clarification du champ d'intervention spécifique de l'IRC et du champ d'action plus large des interventions sectorielles (niveaux individuel, organisationnel et institutionnel).

L'IRC concentre ses efforts sur le renforcement des compétences individuelles même si par ailleurs, elle contribue au renforcement des capacités organisationnelles des institutions et acteurs de la société civile qui jouent un rôle clé dans la mise en œuvre du Programme sectoriel. Concrètement cette intervention met l'emphase sur le développement des compétences.

Concrètement, l'IRC apporte des appuis / conseils à la demande des interventions sectorielles, dans la mise en œuvre des priorités retenues dans les plans de renforcement des capacités organisationnelles des organisations avec lesquelles elles travaillent. Outre, les concertations permanentes, cet appui / conseil est axé principalement sur les méthodes et outils de formations et le suivi des changements organisationnels sur la base de leurs cartes de performances.

L'IRC est un projet spécifique qui complète efficacement les interventions sectorielles grâce à ses expertises en ingénierie de renforcement des capacités qui renforce la qualité de leurs activités de formation et d'appui à la structuration du milieu. Elle compte un gap important dans la capacité des interventions sectorielles à faire un saut qualitatif dans les thématiques transversales / prioritaires mais également en matière d'innovation d'approches formatives tout en s'inscrivant dans une logique de réponse à des demandes en formations prioritaires retenues dans des plans de renforcement des capacités.

Les relations de synergies et complémentarités se construisent et se développent au quotidien autour de trois thématiques d'intérêt commun : (i) Ingénierie de renforcement des capacités ; (ii) Développement des compétences techniques, (iii) innovations / recherche action autour des thèmes transversaux et thèmes prioritaires. Cette synergie et complémentarité est aussi favorisée par le fait que le Manager de l'intervention assure également la fonction de Program Manager.

En matière d'ingénierie de renforcement des capacités organisationnelles, l'IRC vient en appui aux trois interventions sectorielles à travers ses expertises en la matière en leur mettant à disposition des outils et méthodes pertinents. Ainsi, les équipes opérationnelles des interventions sectorielles et de l'IRC veillent à une cohérence d'ensemble des activités de renforcement des capacités individuelles à travers (i) les programmations opérationnelles ; (ii) l'élaboration des plans de renforcement des capacités sur la base de lignes de conduites bien spécifiées et appliquées :

- Les interventions sectorielles se focalisent sur l'accompagnement des organisations pour impulser des dynamiques de changements alors que l'intervention RC développe une offre de services spécialisée en développement des compétences nécessaires aux ressources humaines et organisations bénéficiaires cibles ;
- Les interventions sectorielles se focalisent sur les capacités d'ordre technique et l'IRC sur les autres types de capacités individuelles : capacités managériales et capacités comportementales. Toutefois, l'IRC complète les formations techniques ayant un caractère innovant et prioritaires dans la carte de performance des organisations cibles mais qui ne sont pas pris en compte dans les DTF des interventions sectorielles ; ;

- L'IRC met l'emphase sur l'amélioration de la qualité des actions de renforcement des capacités au sein du Programme bilatéral dans son ensemble.

En travaillant en étroite collaboration par rapport à une approche de qualité partagée entre les partenaires et toutes les équipes opérationnelles, les relations de synergies et de complémentarités se renforcent et facilitent l'atteinte des changements visés dans la théorie de changement de l'IRC :

- Niveau sphère de contrôle : Les ressources humaines des organisations bénéficiaires acquièrent les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions ;
- Niveau sphère d'influence : Les ressources humaines des organisations partenaires, transfèrent et appliquent les compétences acquises en situation professionnelle ;
- Au niveau de sa sphère d'intérêt : L'organisation s'améliore ; les résultats de l'organisation s'améliorent ; les résultats du secteur s'améliorent.

## 7.2 Avec les projets pour tiers

Au Mali Enabel exécute principalement deux programmes pour tiers à savoir le Projet d'appui à la promotion de la filière halieutique (Ségou Mopti) et le programme d'appui à l'Etat Civil (PAECSIS) qui intervient au niveau national.

Au niveau de l'Equipe Enabel Mali une concertation avec ces projets se fait à travers des réunions trimestrielles sur l'Etat d'avancement des opérations ainsi que la mutualisation des compétences à travers le Hub Service Administration et finances. L'équipe du Programme bilatéral dont l'IRC a contribué aux exercices de formulation du Projet de Recherche et Innovation pour des Systèmes agro-pastoraux productifs, résilients et sains en Afrique de l'Ouest (PRISMA).

## 7.3 Autres synergies et complémentarités

Au niveau du Mali, l'IRC a pris part à des ateliers de réflexions sur la formation professionnelle, le financement du secteur agricole organisés dans des cadres multi-acteurs.

# 8 Thèmes transversaux

## 8.1 Environnement et changement climatique

Les progrès enregistrés en matière d'atténuation et d'adaptation aux effets du changement climatique s'articulent autour des formations techniques et d'une recherche action innovante au niveau local.

Les ressources humaines des organisations de la société civile et services techniques déconcentrés de la Région de Koulikoro ont été formées sur des thématiques dans le domaine de l'environnement et changement climatique sur des thématiques spécifiques suivantes :

- Appui à l'élaboration et la mise en œuvre des conventions locales de gestion des ressources naturelles ;
- La Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE) ;
- Les procédures et outils d'études d'impact environnemental et social.

Une centaine d'acteurs locaux au niveau des communes rurales sont engagées dans une dynamique de Recherche/action/formation sur l'agriculture climato-intelligente, agroforesterie et promotion des cultures fourragères ». Cette recherche action vise à Développer les compétences techniques des acteurs locaux sur les changements climatiques à travers un réseau local d'échanges, de formation/action et de promotion d'agriculture climato-intelligente. Ce processus devra permettre d'aboutir à trois résultats majeurs d'aboutir à des résultats intermédiaires suivants :

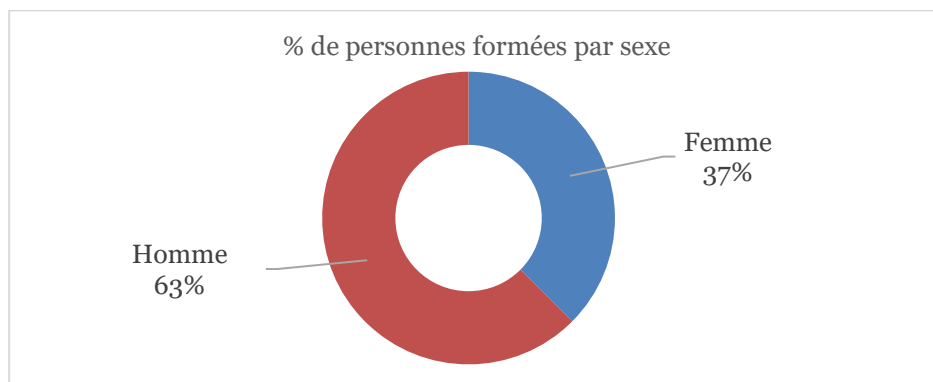
- Deux Plateformes d'innovation (PI) multi-acteurs sur la thématique du changement climatique sont mises en place au niveau local ;
- Les Compétences techniques des membres des deux Plateformes et l'encadrement technique sont formés sur l'approche « **Services Climatiques Participatifs et Intégrés pour l'Agriculture (PICSA)** » ;

- les ressources humaines des acteurs au niveau de deux bassins bénéficient de Conseils techniques spécialisés en techniques de production, d'agroforesterie et d'utilisation d'outils et approches d'agriculture climato-intelligente.

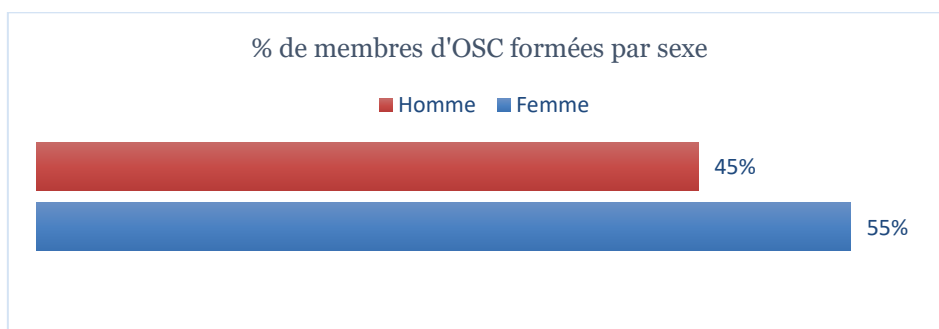
## 8.2 Genre

### Participation Hommes / femmes aux sessions de formation

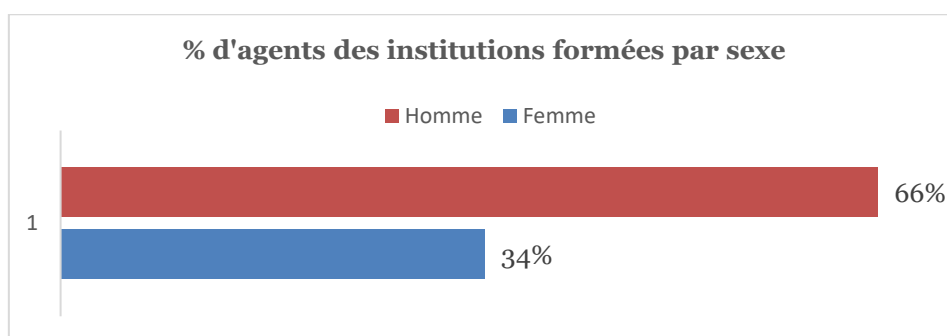
Globalement la participation des hommes et des femmes aux sessions de formation s'est améliorée au cours de l'année 2020. Le taux de participation globale 63 % pour les hommes et 37 % pour les femmes. Mais ce taux cache une réalité structurelle :



Au niveau des organisations de la société civile, 55% de femmes et 45% d'hommes ont bénéficié de renforcement de capacités comme l'illustre le graphique suivant :



Au niveau des institutions, le niveau de participation des femmes (34%) est satisfaisant (un peu supérieur à 30% qu'exige la politique du Quota). Le graphique suivant illustre cette situation.



### Promotion d'activités spécifiques aux femmes

Le Projet accompagne les associations féminines à travers deux grandes faitières à savoir la CAFO et l'ASPROFER dans le cadre du processus de mise en œuvre de leurs plans de renforcement des capacités. Il s'agit principalement des apprentissages relatifs à des compétences techniques, des compétences managériales ainsi qu'un coaching des groupes thématiques leadership féminin/ autonomisation économique des femmes dans le cadre d'une recherche action.

A noter qu'au cours de l'année 2020, le Projet a financé une formation des productrices en techniques de transformation lait en fromages sahéliens (Tchoukou et Wagashi) avec un succès important dans la filière lait local. Il s'agit d'une valorisation d'un produit et d'une création de la valeur ajoutée pour ces femmes permettant d'améliorer leurs revenus monétaires d'une part et de contribuer à la sécurité alimentaire d'autre part.

### Préparation d'un Paquets de formations et d'accompagnement spécifiques

Afin d'impulser à tous les niveaux (central, régional, local) une dynamique de transformation dans les rapports hommes femmes, l'égalité et l'équité un paquet de formations structuré a été conçu et sa mise en œuvre a démarrée malgré sa suspension intervenue à cause des mesures covid19 :

- Formation des responsables de planification et budget –programmes de l'Etat sur le gendermainstreaming des politiques publiques
- Formation de formateurs sur l'approche genre et développement au profit des cadres des services techniques, d'administration territoriales, collectivités Territoriales et organisations de la société civile cibles ;
- Facilitation et coaching des groupes thématiques « leadership féminin et autonomisation économique des femmes » engagées dans la promotion d'innovations concrètes pour faire progresser le genre en situation professionnelle et au profit des bénéficiaires finaux. Il s'agit d'une approche de Co-développement professionnel sous forme de formation – action.

## **8.3 Digitalisation**

En matière de digitalisation, en 2020, le projet a accompagné l'émergence et le développement de trois initiatives innovantes dans le domaine du numérique. Il s'agit des innovations qui ont abouti aux livrables suivants :

- **Une étude sur la cartographie (Mapping) des solutions et applications numérique des secteurs du développement rural et de la gouvernance territoriale** dans la région de Koulikoro et le district de Bamako est disponible.
- **Une première Edition au Mali d'un Salon du Numérique** a été organisée au profit des promoteurs / développeurs d'applications numériques, les institutions de microfinance (IMF), les opérateurs de téléphonie mobile et les usagers du secteur rural.
- **Une infrastructure informatique indispensable au bon fonctionnement de la dématérialisation de la gestion administrative des deux collectivités territoriales est mise en place au niveau de deux collectivités territoriales ;**
- Les cadres et agents de la Mairie et du Conseil Régional de Koulikoro maîtrisent **l'utilisation de la plateforme numérique d'archivage et gestion administrative ;**
- Une plateforme de formation en ligne mise en place par l'Institut Egmont a permis d'assurer la formation à distance des fonctionnaires stagiaires de l'ENA en lieu et place des formations présentielle prévues ;
- Une communication digitale sur les évènements, les réalisations concrètes et moments d'apprentissages en commun est assurée grâce à la Plateforme Régionale Meguetan Info ayant une grande audience pour les habitants, ressortissants de la Région de Koulikoro et sa diaspora.

Ces mêmes supports numériques sont valorisés dans la communication institutionnelle et la communication au développement de la Représentation Enabel Mali.

## 8.4 Droits Humains, Emplois décents

Les acteurs de la **filière de construction Voûte nubienne** dans la Commune de Guégnéka, Cercle de Dioila, sont engagées dans une dynamique de **formation – action**. Cette dynamique combine à la fois (i) les formations (formations de bases, formations spécifiques afin d’acquérir des connaissances) ; (ii) Les chantiers écoles afin d’acquérir un savoir – faire en utilisant les compétences acquises par les apprenants dans la construction d’infrastructures exemplaires et (iii) La sensibilisation des organisations de la société civile et collectivités territoriales sur la nécessité de promouvoir une filière locale de construction en matériaux locaux selon le concept « Voûtes nubiennes » afin de répondre à leurs besoins d’infrastructures Agricoles et d’habitat décent. Au terme de ce processus (i) 28 apprenants seront formés dont 9 maçon VN, 7 artisan maçon VN et les autres sortiront apprentis maçons ; (ii) les organisations de la société civile et la commune seront sensibilisés et mobilisés pour la promotion au niveau territorial d’un « habitat adapté et décent » selon l’architecture Voûte nubienne et enfin (iii) un Partenaire Opérateur mobilisé et formé capable de poursuivre la dynamique du projet dans le temps ; (iv) les chantiers écoles mis en place dans le cadre de la formation dual, permettent (i) aux apprenant de disposer de 20 habitats en Voûte Nubienne exemplaires et (ii) aux coopératives de base de disposer de 4 infrastructures communautaires à usage Agricole.

## 9 Leçons apprises

### 9.1 Les succès

- Le Projet a développé des outils et méthodes de mise en oeuvre appréciés par les parties prenantes mais également au sein d’autres équipes “Formation Education Expertises / IRC” d’autres pays (Niger, Burkina Faso, Guinée notamment)..
- Le partenariat avec l’institut Egmont et l’exécution des contrats de prestations de services par des structures belges sont de nature à valoriser l’image de marque de la Belgique à l’Etranger.
- Les formations prioritaires des organisations partenaires sont en cours de mise en oeuvre selon diverses méthodes d’apprentissages. Les acquis de ces derniers sont de plus en plus utilisés en situation professionnelle.
- Les synergies et complémentarités avec les interventions sectorielles ont porté aussi bien sur l’ingénierie de formation que sur des formations et innovations techniques mais aussi par rapport aux thématiques transversales et prioritaires.
- Les **recherches actions** tout comme les activités d’apprentissages développées sur le terrain sont inscrites dans une dynamique de réseautage multi-acteur afin d’enregistrés des progrès significatifs et nnoivants dans les thèmes transversaux et prioritaires;
- Le **démocratie interne**, la **transparence** et la **redevabilité** au sein des organisations de la société civile sont améliorées ;
- L’utilisation des compétences acquises par les ressources humaines d’institutions et acteurs de la société civile se traduisent pas une amélioration de la performance de ces organisations dans l’exercice de leurs rôles dans les secteurs et thématique du Programme bilatéral ;
- Des processus participatifs et inclusifs innovants enclenchés à travers une recherche action formation ont permis aux acteurs individuels de faire progresser la concrétisation des thèmes transversaux (digitalisation, genre, approche fondée sur les droits, changement climatique) dans les secteurs de concentration.

### 9.2 Les défis

La planification de la mise en oeuvre de 20 plans de renforcement des capacités dans une logique d’approche à la demande (approche spécifique et approche commune) est, certes ambitieuse mais a



sous-estimé les temps que prennent les procédures et les processus permettant de répondre aux besoins en formations / apprentissage de près d'un millier d'individus issus d'une vingtaine d'institutions et organisations de la société civile. C'est un véritable défi pour l'équipe opérationnelle IRC et l'Unité de coordination du Programme bilatéral.

Afin de relever ce défi, l'équipe opérationnelle a été amené à établir un tableau de bord des actions de formations prioritaires et procéder à des regroupements des formations par secteurs ou thématiques afin de lancer des procédures de passation de marchés publics, accord de partenariat et conventions de subsides. Par ailleurs, il fallait aussi tenir compte des multiples « formations à la carte » spécifiques aux ressources humaines d'organisations bénéficiaires d'approches directes de renforcement des capacités. Les incertitudes liées au contexte du Covid-19 rendent difficile l'exécution dans les délais prévus les activités de formations dispensées par les formateurs internationaux et dans une moindre mesure par des nationaux. Pour relever ce défi, l'équipe opérationnelle adopte le principe de planification glissante tout en veillant à la prolongation des délais contractuels afin de garantir l'exécution des activités prévues avant la fin de la durée de mise en œuvre du Projet.

L'amélioration de la performance financière reste toujours un défi à relever dans ce contexte d'incertitudes liées aux conséquences du Covid-19 sur les actions de formation même si les engagements financiers signés en 2020 représentent déjà plus de 70% des dépenses prévues en 2021.

### 9.3 Questions d'apprentissage stratégique

L'intervention IRC a démontré une grande agilité face à l'évolution de son contexte général qui a été marqué en 2020 par la pandémie COVID-19 dont les impacts ont été particulièrement ressentis dans les actions de formation. Cette agilité a consisté à transformer cette contrainte en opportunité pour : (i) adapter le plan de renforcement des capacités de la Direction Régionale de la Santé et de l'Hygiène Publiques en y intégrant les besoins en formation du système sanitaire sur les mesures de ripostes au covid-19 et (ii) organiser une formation à distance (en ligne) en lieu et place d'une formation présentielle au profit des fonctionnaires stagiaires de l'ENA. En outre cette agilité se constate également sur la dynamique d'innovations par rapport aux thèmes transversaux où en 2020, les questions transversales ont été abordées de façon plus pragmatique, plus concret et en sortant des chantiers battus : économie numérique, services climatiques / agriculture climato-intelligente ; emplois verts, habitat décent, écoconstruction à travers des formations professionnelles duales.

L'intervention renforcement des capacités est à l'avant-garde des réflexions stratégiques sur le monitoring des changements en organisant des ateliers spécifiques de formation action sur des méthodes nouvelles dans le contexte de la région de Koulikoro. Ce processus est documenté sous forme de boîte à outils pour l'élaboration, la mise en œuvre et le monitoring plans de renforcement des capacités d'une part et les résultats d'exercices participatifs d'analyse de changements et d'auto-évaluation participative.

Tous ces apprentissages stratégiques peuvent servir à d'autres programmes de la coopération bilatérale, des projets pour tiers mais également pour la prise en compte de l'ODD n°4 dans le futur portefeuille de coopération bilatérale.

### 9.4 Synthèse des enseignements tirés

*La synthèse des leçons apprises est reprise dans le tableau ainsi que le public cible potentiellement intéressé par l'enseignement tiré.*

Enseignements tirés	Public cible
---------------------	--------------

Les exercices d'analyses de changements et d'apprentissages en communs sont enrichissants et conforte la dynamique de redevabilité et de gestion axée sur les résultats de développement. Cette démarche d'apprentissage par l'action doit être capitalisée et systématisée dans tout projet de développement	Portefeuille pays
Les dynamiques de recherche action formation dédiées spécifiquement aux thématiques transversales permettent d'aboutir à des innovations qui doivent être mises à échelles dans les futures interventions.	Enabel Bruxelles, Représentation
La visibilité de la Coopération Malino-belge auprès des bénéficiaires finaux et des décideurs est assurée (au Mali et en Belgique) grâce à la diversité et à la qualité des actions de développement des compétences au profit de la société civile, de l'Administration Publique, des Collectivités Territoriales et du secteur privé.	Direction EST Enabel, Représentation

## 10 Pilotage

### 10.1 Modifications apportées à l'intervention

*Aucune modification significative n'a été apportée à l'intervention durant la période sous –rebue.*

## 10.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Fournir un aperçu des décisions stratégiques importantes prises par le Comité de pilotage au cours de l'année et assurer le suivi de ces décisions.<sup>23</sup>

Décision à prendre			Action			Suivi	
Décision à prendre	Période d'identification	Source	Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
L'assainissement (notamment les pollutions et nuisances) est une dimension importante à prendre en compte dans les plans de renforcement des capacités	31/03/2018	Comité de pilotage	Intégrer la DRACPN parmi les Organisations cibles de l'approche spécifique afin de s'assurer que l'assainissement et le contrôle des nuisances soient des thématiques de formation nécessaires à organiser		30/06/2019		Accompli
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	30/03/2018	Comité de pilotage	Affiner la qualité des indicateurs retenus par rapport à l'atteinte de l'outcome à travers l'utilisation de la boîte à outils		30/06/2019		Accompli
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	31/03/2018	Comité de pilotage	Déterminer les valeurs cibles et les valeurs de références au niveau de chaque PRC en cours d'élaboration		30/06/2019		Accompli
L'appréciation de la qualité d'apprentissages doit se faire à la fin de la formations et post-formation afin de mieux prendre en	30/03/2018	Comité de pilotage	Apprécier la qualité des apprentissages en fin de formation et post		30/06/2021	Toutes les formations et visites d'échanges effectuées en 2019 ont fait l'objet d'évaluation à chaud. les évaluations post	En cours

<sup>23</sup> Vous pouvez utiliser le tableau de ce template ou le remplacer par votre propre format (p. ex., celui de votre monitoring opérationnel), pour autant qu'il fournisse les mêmes informations.

compte les acquis pédagogiques en situation professionnelle			formation de façon systématique			formation et post visite vont démarrer en 2020	
Valoriser les visites d'échanges comme méthode d'apprentissage professionnel.	30/03/2018	Comité de pilotage	diversifier les méthodes d'apprentissage y incluant l'organisation des visites d'échanges.		31/03/2020	Une visite d'échange des organisations de la société Civile de Koulikoro au Bénin sur la professionnalisation de l'Agriculture autour des thématiques de l'Agriculture bio, l'agro écologie, la transformation des produits agricoles et le conseil agricole a été réalisée. Deux visites d'échanges dont une sur les filières viande au profit FRBVIK et sur les filières lait au profit de l'URSCPL seront réalisées en 2020	En cours

### 10.3 Réorientations stratégiques envisagées

Le Projet ayant atteint sa phase de croisière, il importe de concentrer les efforts sur : (i) l'accompagnement de la mise en œuvre des plans de formations en cours ; (ii) les innovations à travers les recherche / action / formation engagées afin de faire d'obtenir des résultats tangibles par rapport aux thématiques transversales et prioritaires et (iii) le monitoring des changements accompagnés d'une capitalisation d'expériences.

### 10.4 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
<u>Au Comité de Pilotage et Enabel</u> Prolonger la durée de mise en œuvre du projet au-delà du 30 septembre 2021 afin consolider les acquis et mettre à échelle les solutions innovantes en cohérence avec les orientations stratégiques du CREDD et de la Coopération Belge en matière de Coopération au Développement	Projet IRC	Juin 2021

## 11 Annexes

### 11.1 Critères de qualité

Pour chacun des critères (*Pertinence, Efficience, Efficacité et Durabilité potentielle*), plusieurs sous-critères et des assertions relatives à ces derniers ont été formulés. En choisissant la formulation qui correspond le mieux à votre intervention (ajouter un « X » pour choisir une formulation), vous pouvez calculer la note totale applicable à ce critère spécifique (voir infra pour les instructions de calcul).

<b>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.</b>				
<i>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</i>				
Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
	X			
<b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>				
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.		
<b>1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?</b>				
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.		
<b>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.</b>				
<i>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</i>				

Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D
			X	
<b>2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens &amp; équipements) sont-ils correctement gérés ?</b>				
	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.		
<b>2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</b>				
	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.		
X	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.		
	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.		
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>				
	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.		
<b>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</b>				
<i>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</i>				
Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
			X	
<b>3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?</b>				
	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>B</b>	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.			
X	<b>C</b>	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.			
	<b>D</b>	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.			
<b>3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?</b>					
	<b>A</b>	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.			
X	<b>B</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.			
	<b>C</b>	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.			
	<b>D</b>	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.			
<b>4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfiques d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).</b>					
<i>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</i>					
<b>Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
			X		
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>					
	<b>A</b>	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>B</b>	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
X	<b>C</b>	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.			
	<b>D</b>	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
<b>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 ?</b>					
	<b>A</b>	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>B</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.
	<b>C</b>	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.
	<b>D</b>	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>		
	<b>A</b>	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
x	<b>B</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.
	<b>C</b>	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	<b>D</b>	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.
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>		
x	<b>A</b>	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).
	<b>B</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.
	<b>C</b>	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.
	<b>D</b>	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.

## 11.2 Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour

Le cadre logique et la théorie de changement n'ont pas connus de profonds changements au cours de la période sous revue (2020)

## 11.3 Fiches de suivi de processus de changement (optionnel)

Fiches de suivi à utiliser dans le cadre d'une démarche réflexive en cours ou une démarche de recherche-action explicite utilisée par l'intervention (*voir guide gestion du contenu*).

Titre Output 1	
Quelle est l'hypothèse de travail (1 phrase) qui donne l'orientation pour arriver à l'outcome intermédiaire ?	
Est-ce que la Théorie de Changement (modèle, principes, valeurs) sous-jacente à l'hypothèse de travail a été développée d'une façon explicite ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Changements majeurs apportés au Toc durant l'année ?  Si oui : lesquels ? (éventuellement ToC modifiée en annexe)	
Quelles ont été les décisions majeures prises durant l'année pour réaliser le changement sur base de l'hypothèse de travail, et leur justification ? <input type="radio"/> Décision 1 : ..... <input type="radio"/> Justification Décision 1 : ..... <input type="radio"/> Décision 2 : ..... <input type="radio"/> Justification Décision 2 : .....	
Y-a-t-il eu des opportunités dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?	
Y-a-t-il eu des contraintes majeures dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont influencé négativement facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?	
Le processus de changement (recherche-action) a-t-il été documenté ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui Si oui, sous quelle forme ?	
Y-a-t-il eu une communication par rapport au processus de changement documenté ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui Si oui, sous quelle forme ?	

## 11.4 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	Oui
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Oui
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Oui
Missions de backstopping	oui

### **11.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »**

Le rapport « Budget versus Actuels (y – m) » est joint t au présent document et ne fait pas faire partie du rapport (en tant que tel).

### **11.6 Ressources en termes de communication**

Le Produit dispose de ressources intéressantes en matière de communication (articles, livres, vidéos, etc.) relatif aux effets de l'intervention sur les bénéficiaires, en ce compris des études et des rapports d'apprentissages en commun (auto-évaluation utilisant des outils d'Outcome Mapping et de Most Significant Change).

- Les articles et vidéos disponibles sont diffusées en ligne par Enabel Mali et sur une Plateforme de la Région de Koulikoro appelée Meguetan Info
- Les rapports d'auto-évaluation participatives et d'apprentissages en commun sont disponibles ;