



2013:32

Sida Decentralised Evaluation

Jérôme Gouzou
Bala W. Sanou

Évaluation du Programme d'Appui aux Initiatives du Reso Climat Mali pour l'Adaptation aux Changements Climatiques (PAIRCC) 2009-2012

Rapport Final



Évaluation du Programme
d'Appui aux Initiatives du Reso
Climat Mali pour l'Adaptation
aux Changements Climatiques
(PAIRCC) 2009-2012

**Rapport final
Octobre 2013**

**Jérôme Gouzou
Bala W. Sanou**

Authors: Jérôme Gouzou and Bala Sanou

The views and interpretations expressed in this report are the authors' and do not necessarily reflect those of the Swedish International Development Cooperation Agency, Sida.

Sida Decentralised Evaluation 2013:32

Commissioned by The Embassy of Sweden in Mali

Copyright: Sida and the authors

Date of final report: Octobre 2013

Published by Citat 2013

Art. no. Sida61636fr

urn:nbn:se:sida-61636fr

This publication can be downloaded from: <http://www.sida.se/publications>

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Valhallavägen 199, Stockholm.

Telephone: +46 (0)8-698 50 00. Telefax: +46 (0)8-20 88 64.

E-mail: info@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>

Table des matières

Abréviations et Acronymes	3
Résumé	5
Executive Summary	7
1 Méthodologie	8
1.1 Champ de l'évaluation	8
1.2 Méthode	11
1.3 Contraintes et Limites de cette évaluation	16
2 Résultats des questions d'évaluation	19
2.1 Pertinence.....	19
2.2 Efficacité	26
2.3 Efficience	33
2.4 Durabilité.....	36
3 Conclusion et recommandations	41
3.1 Synthèse	41
3.2 Recommandations.....	41
4 Annexes.....	44
4.1 Annexe 1 : Termes de référence.....	44
4.2 Annexe 2 : Liste des entretiens réalisés et méthodes	48
4.3 Annexe 3 : Documents consultés pour l'évaluation.....	51

Abréviations et Acronymes

ACB	Association Communautaire de Base
AEDD	Agence pour l'Environnement et le Développement Durable
AG	Assemblée Générale
CA	Conseil d'Administration
DNEF	Direction Nationale des Eaux et Forêts
FENA	Forum Environnemental National Annuel
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
MFC	Mali Folke-Center Nyetaa
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PAIRCC	Programme d'Appui aux Initiatives du ResoClimat pour l'Adaptation aux Changements Climatiques
PDSEC	Plan de Développement Social, Économique et Culturel
PFNL	Produit Forestier Non Ligneux
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
Sida/Asdi	Agence Suédoise pour de Développement International
TdR	Termes de Référence

Preface

This report is from an evaluation of the Climate Change Initiative “Programme d’Appui aux Initiatives du Reso Climat Mali pour l’Adaptation aux changements Climatiques” (2009-2012) in favour of the Malian’s Civil Society Organisation network Reso Climat Mali. The programme has focused on the realization of small-scale adaptation initiatives in the areas of sustainable agriculture, water supply, forestry and renewable energy technologies for stimulating local economy. The programme targets mainly poor children, women and young people and builds the capacity of RESO Climat Mali member organisations to assist vulnerable groups to cope with the impact of climate change.

This evaluation aims at assessing and analyzing the results of the networking and concrete activities in the field, through assessing the relevance of the network Reso Climat Mali, its organization and its governance, effectiveness, efficiency and sustainability.

The Embassy of Sweden in Mali commissioned Indevelop to undertake the evaluation in the fall 2013 through Sida's Framework Agreement for Reviews, Evaluations and Advisory services on Results Frameworks.

The independent evaluation team consisted of:

- Mr. Jérôme Gouzou as Team Leader, a member of Indevelop’s Core Team of professional evaluators
- Mr. Bala Sanou, Expert based in Burkina Faso

Indevelop’s Project Manager for the assignment was Jessica Rothman, who was responsible for coordination and management of the evaluation process. Riccardo Polastro provided external quality assurance to the reports.

Résumé

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du Programme d'Appui aux Initiatives du Reso Climat Mali pour l'Adaptation aux Changements Climatiques (PAIRCC) 2009-2012. Cette évaluation a été commanditée par L'Ambassade de Suède au Mali. L'objectif global du programme est d'accroître la résilience des plus pauvres et des plus vulnérables aux impacts du changement climatique au Mali.

Cette évaluation montre que le programme du ResoClimat a des résultats contrastés. Parmi les résultats positifs qu'il est important de retenir et de mettre en évidence, la capacité du ResoClimat à influencer les politiques publiques et les stratégies d'adaptation aux changements climatiques de l'État Malien apparaît particulièrement impressionnante. Le ResoClimat remplit une fonction essentielle d'espace de dialogue et de pool de compétences auprès des autorités du pays et des représentants de la communauté internationale au Mali. Le ResoClimat est considéré comme un partenaire fiable et compétent. La force du ResoClimat réside dans une légitimité forte qui s'exprime aussi bien parmi les parties prenantes extérieures au réseau qu'au sein de ses membres. Le programme financé par l'Ambassade de Suède au Mali est pertinent et les évaluateurs ont été en mesure de mettre en évidence des effets importants en termes d'adaptation aux changements climatiques. Ces effets témoignent également de la mise en mouvement de changements sociaux qui ouvrent des perspectives non négligeables sur la résilience durable des populations rurales. D'autre part, la fonction de gestion administrative du programme, dont le Secrétariat est assuré par le Mali Folkecenter Nyetaa (MFC), a été particulièrement performante.

Le ResoClimat et son programme souffrent cependant d'un manque de maîtrise des outils de planification stratégique. Cela se traduit par la faiblesse de ses documents de projets et de celle des ONG membres, qu'elles aient reçu des financements ou pas. Cette faiblesse se traduit également par l'incapacité de la plupart de ses membres à mettre en évidence la qualité du travail réalisé sur le terrain. D'autre part, le ResoClimat est caractérisé par l'absence de documents stratégiques sur des approches qui sont pourtant centrales à son travail (renforcement des capacités, approche genre, capitalisation des leçons apprises). Ce déficit nuit à la performance générale du programme. Les efforts louables consentis en faveur d'une gestion irréprochable du programme ont été, cependant, menés au détriment de la dynamisation du réseau et du renforcement des capacités de ses membres, en particulier à travers les groupes thématiques qui demeurent pourtant une initiative pertinente pour le réseautage. Il est important que le ResoClimat retire des enseignements à la fois des éléments les plus remarquables de son travail, mais aussi des imperfections qui le caractérisent afin de développer un programme pertinent, efficace et durable dans les années à venir.

Recommandations principales:**Les évaluateurs recommandent à l'Ambassade de Suède au Mali de :**

- Poursuivre, au moins à la même hauteur, le financement du ResoClimat et de son programme PAIRCC
- Favoriser un financement commun avec la Norvège du prochain programme du ResoClimat
- Fournir au ResoClimat un appui technique en GAR qui est disponible dans le Cadre des Résultats (*Results Framework*). Cet appui devrait consister à former les membres du ResoClimat et du staff du MFC qui assurent le secrétariat en GAR et à aider les membres du ResoClimat à préparer ou à réviser le cadre logique du prochain programme.
- D'accepter que le prochain programme commence par une phase de six mois durant laquelle :
 - Le ResoClimat va développer l'ensemble des documents stratégiques qui lui font défaut (Renforcement des capacités, Approche Genre, Capitalisation et Sensibilité au Conflit);
 - Les ONG membres pourront mener des études prospectives leur permettant de développer des données de référence (*Baseline data*)

Les évaluateurs recommandent au Bureau du ResoClimat de prendre les initiatives suivantes :**Recommandations visant, dans les six premiers mois du prochain programme, à renforcer la performance du ResoClimat :**

- Développer un plan de renforcement de capacités de ses membres en GAR.
- Développer un ensemble de documents stratégiques qui lui font défaut (Renforcement des capacités, Approche Genre, Capitalisation et Sensibilité au Conflit)
- Renforcer les capacités de l'équipe de suivi-évaluation en GAR et en approche genre
- Redynamiser les groupes thématiques en :
 - Développant un véritable plan de renforcement des capacités des membres
 - Organisant des réunions trimestrielles au niveau de chaque groupe thématique
 - Documentant systématiquement le travail des groupes thématiques.

Recommandations visant à augmenter la performance du prochain programme :

- Prendre des mesures visant à accroître l'efficacité des mécanismes de financement des projets.
- Proposer des projets qui combinent stratégies d'adaptation et d'atténuation dans le prochain programme
- Formaliser la stratégie d'approche des autorités étatiques et la partager avec tous les membres ;
- Intégrer, dans le prochain programme, une recherche-action sur les liens entre changements climatiques et conflits violents au Mali.

Executive Summary

This report presents the findings of the evaluation of *the Programme d'Appui aux Initiatives du Reso Climat Mali pour l'Adaptation aux Changements Climatiques (PAIRCC) 2009-2012*. The Embassy of Sweden in Mali commissioned this evaluation. The overall objective of the programme is to increase the resilience of the poorest and most vulnerable to the impacts of climate change in Mali.

This evaluation shows that the programme of the ResoClimat has achieved mixed results. Among the positive ones, which are important to highlight, the ability of the ResoClimat to influence public policy and climate change adaptation strategies of the Malian state is particularly impressive. The ResoClimat fulfils an essential function by providing a space for dialogue and pool of skills to the country's authorities and representatives of the international community in Mali. The ResoClimat is considered a reliable and competent partner. ResoClimat's strength lies in its strong legitimacy, which is expressed among both stakeholders outside the network and within its members. The programme funded by the Embassy of Sweden in Mali is relevant and the evaluators were able to identify significant effects in terms of adaptation to climate change. These effects also reflect the development of processes of social change that open significant perspectives for the sustainable resilience of rural populations. Moreover, the function of administrative management of the programme, whose Secretariat is provided by the Mali Folkecenter Nyetaa (MFC), has been particularly successful.

However the programme of the ResoClimat suffers from a lack of understanding and systematic use of strategic planning tools. This is reflected in the weaknesses of its project documents and the ones of its members, whether they have received funding or not. This weakness is also reflected by the inability of most of its members to highlight the quality of the work done on the ground. Moreover, the ResoClimat is characterised by the absence of strategic documents on approaches that are nevertheless central to its work (capacity building, gender issues, capitalisation of lessons learned). This deficiency affects the overall performance of the programme. Commendable efforts for a proper management of the programme were carried out. However, these efforts were undertaken at the expense of the network's dynamic and of the capacity building of its members, in particular through the thematic groups, which remain a relevant initiative for networking.

It is important that the ResoClimat learn from both the most remarkable elements of its work, but also from its imperfections in order to develop a relevant, effective and sustainable programme in the years to come.

1 Méthodologie

1.1 CHAMP DE L'ÉVALUATION

1.1.1 Introduction

Les Termes de Référence (TdR) définissent et décrivent la justification, le but et le cadre de la mission pour l'évaluation du Programme d'Appui aux Initiatives du RESO Climat Mali¹ pour l'Adaptation aux Changements Climatiques (PAIRCC) 2009-2012.

Le ResoClimat a été créé à la suite de l'Assemblée Générale constitutive tenue le 31 Juillet 2008 et déclaré sous le récépissé N^o 593/G-DB du 10 Août 2009. Il compte à ce jour environ une centaine de membres composés d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) et d'Associations Communautaires de Base (ACB) actives dans le domaine du changement climatique. Pour le ResoClimat, l'adaptation aux changements climatiques, à travers des actions permettant aux populations de diversifier leurs activités socio économiques, est une nécessité qui s'impose et non une option. Les actions spontanées en cas de catastrophes ne sont pas efficaces pour lutter efficacement contre les changements climatiques. Il faut donc adopter une approche intégrée en prenant en compte les changements climatiques dans les différentes politiques et stratégies sectorielles de développement. C'est ce qui constitue les valeurs fondamentales du réseau, lequel s'est assigné comme missions de:

- Contribuer à l'amélioration des connaissances sur les interactions entre les changements climatiques et les moyens d'existence des populations maliennes;
- Faire le plaidoyer et le lobbying auprès des décideurs politiques au niveau local, national et international pour une prise en compte des besoins des couches les plus vulnérables aux impacts des changements climatiques dans les politiques de développement local et national;
- Appuyer ses membres dans les activités (actions concrètes sur le terrain) pouvant contribuer à réduire les impacts des changements climatiques sur les populations les plus vulnérables afin d'atteindre un développement durable.

Le ResoClimat est structuré en six groupes thématiques: Atténuation, Adaptation, Transfert de Technologies, Prévention et Gestion des Catastrophes, Plaidoyer/Lobbying, Genre, Économie Verte et Développement Durable.

¹ L'abréviation ResoClimat sera utilisée dans le reste du document

L'Ambassade de Suède au Mali a, grâce à l'Initiative sur les changements climatiques 2009-2012, soutenu le Programme d'Appui aux Initiatives ResoClimat pour l'Adaptation aux Changements Climatiques (PAIRCC). Cet appui est une base pour soutenir un réseau d'organisations de la société civile (OSC) Malienne, le ResoClimat. L'objectif global du programme est d'accroître la résilience des plus pauvres et des plus vulnérables aux impacts du changement climatique au Mali. Le programme a mis l'accent sur la réalisation d'initiatives d'adaptation à petite échelle dans les domaines de l'agriculture durable, de l'approvisionnement en eau, de la foresterie et des technologies d'énergies renouvelables pour stimuler l'économie locale. Le programme cible principalement les enfants pauvres, les femmes et les jeunes et il renforce la capacité des organisations membres du ResoClimat pour aider les groupes vulnérables à faire face aux impacts du changement climatique.

1.1.2 Contexte de l'évaluation

A partir de 2009, divers projets ont été financés pour un budget total de 36,5 millions de Couronnes Suédoises (SEK) de la façon suivante:

- Un premier lot de 14 projets avec des budgets dont le montant maximum était plafonné à 1 268 250 SEK ont été financés. Ces projets sont principalement situés dans le sud du Mali.
- Avec la mise à disposition de ressources supplémentaires, un second lot de 14 projets ayant un budget maximal de 380 474 SEK ont été financés dans le but de couvrir à la fois les régions du nord et du centre du pays.
- En parallèle, deux initiatives intersectorielles visant à capitaliser les expériences acquises dans les projets financés et à créer un centre de promotion des initiatives d'adaptation ont été financées.

Comme 6 des 28 projets étaient situés dans la partie nord du pays, la détérioration de la sécurité a rendu nécessaire le déplacement de trois projets du nord vers le sud et le retrait des trois autres qui n'ont pas réussi à s'adapter à la situation sécuritaire. À l'exception des 3 projets retirés, tous les projets financés sont en cours d'exécution avec différents niveaux de mise en œuvre.

La période d'activité du programme a été prolongée jusqu'en fin Décembre 2013. En prélude à la fin de l'accord prévue pour Juin 2014, les deux parties ont convenu d'entreprendre une évaluation afin d'apprécier le chemin parcouru. La finalité de cette évaluation vise à formuler des propositions pour la poursuite ou non de cette initiative en faveur des organisations de la société civile en intégrant les aspects d'adaptation aux changements climatiques, du développement et de résilience des capacités des populations vulnérables.

1.1.3 Objectifs et cadre de l'évaluation

Les TdR définissent les objectifs de l'évaluation de la façon suivante :

Objectif général

Cette évaluation s'inscrit dans une démarche prospective mais aussi a pour but d'apprécier et d'analyser les résultats du réseautage et les activités concrètes menées sur le terrain. Ce qui veut dire, que l'évaluation appréciera la pertinence du ResoClimat, son organisation et sa gouvernance, son efficacité, son efficience et sa

durabilité. Par ailleurs, l'évaluation doit permettre de générer un volume conséquent d'informations basées sur les résultats concernant un échantillon de projets financés dans le cadre du PAIRCC en identifiant les meilleures pratiques et les enseignements tirés qui pourraient servir de base pour une décision pour des interventions futures.

Objectifs spécifiques

La mission de consultation vise spécifiquement à :

- Apprécier (qualitativement et quantitativement) les impacts visibles des différentes interventions du projet sur le réseau, les ONG et de façon spécifique sur le niveau de vulnérabilité, de résilience et d'adaptation des populations locales ;
- Décrire les progrès réalisés par le projet vers l'atteinte des objectifs définis dans le cadre logique y inclus l'objectif global du programme ;
- Apprécier l'architecture de mise en œuvre du programme à savoir l'accord avec Mali-Folkecenter Nyetaa (MFC), une ONG nationale assurant la fonction de secrétariat permanent du Réseau, canalisant les fonds vers les ONG maliennes et redevable à l'Ambassade en termes de production de rapports (narratif, financier et d'audit) ;
- Décrire les forces et les insuffisances liées à la démarche, aux activités, au partenariat et aux résultats et en tirer les leçons pour l'avenir ;
- Faire une analyse critique et constructive des stratégies utilisées par le programme et formuler des recommandations pertinentes qui permettront au ResoClimat d'améliorer ses futures interventions dans le domaine des changements climatiques au Mali.

La période de démarrage (*Inception phase*) a permis aux évaluateurs, en étroite dialogue avec l'Ambassade de Suède au Mali et le MFC, d'affiner les questions d'évaluation et de s'accorder sur ce qui était évaluable et sur ce qui ne l'était pas. Les évaluateurs ont en particulier insisté sur le fait que les modalités de cette évaluation ne permettraient pas, par manque de temps et de moyens, d'évaluer l'impact du programme. Les évaluateurs ont suggéré de concentrer le travail sur l'efficacité du programme, c'est à dire sur la mesure dans laquelle le programme atteignait (ou pas) ses objectifs spécifiques. L'Ambassade de Suède au Mali a accepté que l'évaluation se concentre sur les objectifs spécifiques.

Le second sujet de discussion concernait le contenu et la mesure du critère d'efficacité. Pour l'Ambassade de Suède au Mali, il y avait, dans le rapport de démarrage, une grande confusion entre efficacité (résultats en terme absolu) et efficacité (relation coûts-bénéfices ou *cost-efficiency*). L'Ambassade a émis le souhait que l'efficacité soit appréciée par les questions suivantes : En quoi le financement via le Reso Climat est-elle la meilleure alternative en termes de résultats et investissements ? Bénéfices pour les pauvres et budgets investis ? Les évaluateurs ont convenu qu'il y a, en effet, un problème méthodologique avec le critère d'efficacité en général dans de nombreuses évaluations. La première difficulté réside dans l'objet de la comparaison. En d'autres termes, comparer, oui, mais à quoi ? Quelles sont les autres alternatives au ResoClimat ? Si elles existent, il est donc nécessaire de les étudier en profondeur pour aboutir à une conclusion solide. D'autre part, mesurer la relation coûts-bénéfices suppose l'existence de paramètres solides qui

permettent une comparaison. Or ces paramètres n'existent pas. Il fallait donc les développer. L'expérience des évaluateurs (en particulier de la gestion du temps) les a amenés à penser qu'une analyse sérieuse de la relation coûts-bénéfices n'était pas réaliste dans le temps imparti pour cette évaluation. Le dialogue avec l'Ambassade a permis de clarifier cet aspect du travail, l'accent étant mis sur les mécanismes de financement et de coordination des fonds, de telle sorte que l'évaluation soit en mesure d'apporter des réponses utiles à ses utilisateurs.²

1.2 METHODE

1.2.1 Méthode générale

Cette évaluation, du fait de son caractère à la fois rétrospectif et prospectif (formuler des recommandations pour l'avenir), mais aussi en raison de la variété des questions qu'elle devait traiter, a intégré différentes méthodes qui devaient être adaptées aux types d'informations qu'il était nécessaire de recueillir puis d'analyser. L'évaluation a incorporé et adapté une combinaison de deux méthodes clés:

- **Analyse de la documentation :**

Nous avons analysé l'ensemble des rapports narratifs du ResoClimat ainsi que toutes leurs publications (voir la liste des documents consultés en annexe 3 de ce rapport). Nous avons également consulté une série d'autres documents pertinents fournis par les parties prenantes, en particulier les documents de projets (proposition et rapports narratifs) des ONG bénéficiaires.

- **Entretiens :**

Les entretiens ont eu lieu avec l'ensemble des parties prenantes au programme du ResoClimat (voir la liste des institutions, organisations et personnes interrogées en annexe 2 de ce rapport). Les entretiens étaient semi-structurés soit en Focus Group ou de façon individuelle à partir d'un guide préalablement développé. Ceci nous a permis de collecter des informations pertinentes pour les questions auxquelles cette évaluation devait répondre, mais également de donner la parole aux parties prenantes pour qu'elles puissent valoriser les succès et les défis du programme du ResoClimat. Nous avons préparé un guide d'entretien semi-structuré qui a été utilisé pour les membres du ResoClimat et pour les parties prenantes externes. Nous avons opté pour une utilisation directe de ce guide dans des entretiens individuels et dans des Focus Group, en laissant les questions suffisamment ouvertes pour permettre aux différents participants d'exprimer librement ce qui leur paraissait important. Nous avons également préparé un cadre analytique pour le traitement des données collectées

² Un tableau résumant les principales questions auxquelles l'évaluation doit répondre est présenté dans le rapport final de démarrage

pendant les enquêtes de terrain qui était en adéquation avec le cadre logique du programme du ResoClimat et avec les questions relatives aux critères d'évaluation.

1.2.2 Choix d'un échantillon de projets analysés sur le terrain

Cette évaluation devant permettre de générer un volume conséquent d'informations basées sur les résultats concernant un échantillon de projets financés dans le cadre du PAIRCC, il a été nécessaire de réfléchir sur la nature de l'échantillon en question. Les évaluateurs ont développé, en étroite collaboration avec le Dr Ibrahim Togola, Président du ResoClimat, une liste de critères permettant de s'assurer que cet échantillon serait représentatif de l'ensemble des projets financés. Cette liste a été revue et amendée par l'Ambassade de Suède au Mali. Les évaluateurs ont retenu les critères suivants :

- Type/nature du projet
- Secteurs clés de l'initiative (Agriculture, Maitrise de l'Eau, Foresterie et Énergie)
- Coût du projet/niveau de financement accordé
- Localisation géographique du projet
- Principales cibles/principaux bénéficiaires du projet
- Sensibilité du projet au genre
- Sécurité de la zone dans laquelle le projet est mis en œuvre

Au-delà des critères qualitatifs, la taille de l'échantillon des projets qui ont fait l'objet d'une analyse plus poussée avec des visites des évaluateurs sur le terrain a dû également être prise en considération. Les visites terrains ont eu pour objectifs de valider ou d'invalider certaines hypothèses découlant de l'analyse systématique des documents de projets (propositions et rapports) et d'en tirer des conclusions. Au total, les sept projets suivants ont été retenus :

Tableau 1: Échantillon des projets visités

ONG	Titre du Projet	Objectifs
ASIC	Instauration d'un système de gestion communautaire des eaux souterraines pour un développement durable des communautés villageoises	<ul style="list-style-type: none"> - Informer et sensibiliser 80% de la population sur l'intérêt d'adaptation aux impacts des changements climatiques et sur l'éducation sanitaire et l'hygiène du milieu; - Réaliser huit (8) forages positifs équipés en pompe manuelle dans les villages de Boron, KoundogoniDiadjirila, KoganTétlema, Koumi Dièkoumabougou, N'GalafougaKokobougou, Tienfarada et Sido; - Mettre en place un dispositif de gestion communautaire des eaux souterraines dans chaque village d'intervention du projet.
Stop Sahel	Appui au renforcement des capacités de production maraîchère et pastorale en zone sud- ouest de Nara	<ul style="list-style-type: none"> - L'équipement en pompes solaires de 7 puits maraichers et d'un puits pastoral pour faciliter leur exploitation; - L'extension de la clôture grillagée de deux jardins maraichers; - Le creusement de deux puits maraichers à grand diamètre; - La réalisation d'un jardin maraicher en vue de valoriser les impacts du barrage de Kalabana construit avec l'appui de STOP SAHEL ; - Le renforcement des capacités des responsables des comités de gestion des infrastructures (formation à l'entretien de routine des nouveaux équipements, mise en relations);

AEPF	Maraîchage de la coopérative mixte Benso de Sendala	<ul style="list-style-type: none"> - La réalisation d'études d'impact environnemental. - Réaliser un périmètre maraîcher de 7 380 m² totalement exploitable pour 30 femmes de la coopérative BENSO ; - Renforcer les capacités organisationnelles, techniques et de gestion de la coopérative; - Rentabiliser le maraîchage par la valorisation des produits locaux à Sendala.
CTESA	Promotion des produits forestiers non ligneux dans deux communes du cercle de Kita	<ul style="list-style-type: none"> - Aménager au profit des femmes un périmètre agro forestier d'1 ha d'approvisionnement en produits forestiers non ligneux dans la commune rurale de Sébékoro ; - Former les femmes exploitantes du périmètre agro forestier sur les techniques de domestication des plantes sauvages à usage multiples et de transformation des produits Forestiers non ligneux dans la commune de Sébékoro ; - Introduire l'utilisation des extraits et la fertilisation organique en remplacement des engrais et des pesticides chimiques dans le périmètre agro forestier de Sebekoro ; - Identifier les associations d'exploitants forestiers de Boudofo ; - Localiser et délimiter des massifs d'approvisionnement en produit forestier non ligneux à Boudofo au profit des associations d'exploitants forestiers.
CERA D	Projet d'adaptation des secteurs productifs aux changements climatiques pour assurer la sécurité alimentaire dans la commune de Benkady Fougna, cercle de Kita	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les capacités des paysans aux changements climatiques; - Contribuer à l'amélioration du potentiel de rendement des secteurs de productions ; - Valoriser les produits locaux.
GRAT	Appui à l'accès des communautés rurales aux services énergétiques modernes	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à la stimulation d'un développement local par la mise en place d'une source d'énergie moderne (Plateforme multifonctionnelle) au profit des communautés rurales - Renforcer les capacités managériales et de mobilisation des groupes cibles face aux changements climatiques
OMAD EZA	Introduction des systèmes de cultures intégrées pour une production durable et développement des initiatives locales en matière d'adaptation aux changements climatiques	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser les populations sur les menaces et les impacts du changement climatique. - Former les producteurs et productrices de cultures vivrières sur les techniques d'atténuation des risques liés à la production agricole face aux changements climatiques. - Développer les pratiques d'adaptation innovantes pour l'amélioration durable des conditions de vie des populations bénéficiaires.

1.2.3 Approche pour l'évaluation de la pertinence et de la cohérence³

Dans les TdR, les deux critères de cohérence et de pertinence étaient séparés. Nous les avons regroupés, la cohérence faisant partie intégrante de la pertinence d'un programme. Le critère de la pertinence a été développé afin d'évaluer des étapes spécifiques dans le continuum planification et mise en œuvre des programmes. Ces étapes sont normalement trouvées dans les chaînes de résultats ou dans les cadres logiques des programmes des organisations. Le critère de pertinence est censé évaluer la mesure dans laquelle les effets/objectifs d'un projet ou d'un programme sont valides et adéquats, soit dans leur forme initiale soit après avoir été réajustés ou reformulés. Le critère de pertinence est également censé mettre l'accent sur la logique d'une intervention donnée, sur sa consistance. Évaluer la pertinence signifie donc évaluer la mesure dans laquelle les activités et les résultats du programme du ResoClimat sont consistants avec ses effets attendus ou ses objectifs.

Les évaluateurs ont scindé le critère de pertinence en trois sous-composantes :

- La pertinence par rapport aux priorités/stratégies des acteurs institutionnels nationaux et internationaux sur la question de l'adaptation aux changements climatiques
- La pertinence par rapport à la logique de la programmation:
 - La conception du programme a-t-elle été articulée dans une structure cohérente: les résultats directs (outputs) et les effets (objectifs spécifiques, *outcomes*) ont-ils été clairement définis?
 - Dans quelle mesure les activités prévues et mises en œuvre s'attaquent-elles aux causes des problèmes identifiés?
- Pertinence par rapport au contexte:
 - Dans quelle mesure le programme a-t-il pris en compte les stratégies des acteurs locaux ?
 - Dans quelle mesure le programme a-t-il pris en compte et réagi aux changements dans l'environnement politique?
 - Dans quelle mesure et comment le programme a-t-il intégré le lien changement climatique/conflit? Nous ne nous demandons pas si le changement climatique a été le principal moteur du conflit, mais il pourrait être très pertinent d'examiner l'influence du conflit sur les institutions publiques (étatiques et gouvernementales) et sur les Organisations de la Société Civile (OSC) du Mali et sur leurs capacités et leur engagement dans les questions climatiques.

Afin d'être aussi objectif et transparent que faire se peut, un système de notation en deux étapes a été appliqué aux questions d'évaluation du critère de pertinence.

Première étape: Les évaluateurs ont attribué une note à chaque question (voir encadré

³ Les questions détaillées pour chaque critère d'évaluation sont présentées dans le rapport de démarrage

1) ainsi que des commentaires qui rendent compte de la réponse à la question et justifient le niveau de la note.

Encadré 1:

D: pas pratiqué/mis en application par le ResoClimat/l'ONG parce que pas dans le mandat de l'organisation

C: pas pratiqué/mis en application par le ResoClimat/l'ONG bien que cela aurait dû être le cas

B: le ResoClimat/l'ONG essaie de le mettre en application, mais il y a une marge d'amélioration

A: le ResoClimat/l'ONG le fait bien

Deuxième étape: Synthèse des informations collectées et des notes attribuées pour chaque fonction.

- Les évaluateurs ont compté le nombre de A, B, C et/ou D.
- Les évaluateurs ont ensuite fait une synthèse des commentaires afin de donner une image globale de la pertinence du programme. Ceci résulte dans un système d'appréciations qui est présenté dans l'encadré 2.

Encadré 2: Le système d'appréciations

Programme à la pertinence douteuse : majorité de D ou de C

Programme potentiellement pertinent : majorité de B

Programme hautement pertinent : majorité de A

1.2.4 Approche pour l'évaluation de l'efficacité

L'évaluation du critère d'efficacité est celle qui pose le plus de difficultés en termes méthodologiques, le problème principal étant celui de l'attribution. En d'autres termes, comment attribuer les effets potentiellement mis en évidence, les changements observés, aux seules interventions du ResoClimat?

Dès la phase de démarrage, les évaluateurs ont insisté sur le fait qu'il était important d'accepter deux points de départ méthodologiques :

- Il est impossible d'attribuer pleinement ou exclusivement les effets éventuellement enregistrés aux interventions du ResoClimat
- Il est raisonnable de penser pouvoir réduire l'incertitude concernant le niveau de contribution du ResoClimat aux effets éventuellement enregistrés.

Un premier défi a donc été, pour chaque objectif spécifique, de vérifier et de formuler des indicateurs validant ou invalidant leur réalisation. Une seconde difficulté a été directement liée à la formulation des objectifs du programme du ResoClimat et de ceux des organisations qui ont reçu des financements. Nous y reviendrons à plusieurs reprises dans ce rapport, l'immense majorité des objectifs spécifiques du programme sont formulés comme des activités. Les évaluateurs ont dû adapter le questionnaire initialement développé pour la collecte d'informations auprès des parties prenantes à cet état de fait. Le questionnaire a été transformé en grille d'entretien, donnant aux évaluateurs et aux répondants la flexibilité nécessaire à la mise en évidence d'effets qui n'étaient pas initialement prévus.

Les évaluateurs ont également développé une approche structurée autour de trois étapes principales :

Cartographie des effets escomptés

Ce travail a été réalisé par une analyse systématique des documents de programme du ResoClimat. Elle a été complétée par des réunions avec le staff du MFC, du Bureau du ResoClimat, avec les organisations qui ont reçu des financements et avec leurs bénéficiaires. Ce travail a permis aux évaluateurs de définir/développer et de vérifier des indicateurs pour chaque objectif spécifique.

Cartographie des effets réels

Ce travail a été conduit avec les parties prenantes au programme du ResoClimat, et en particulier les bénéficiaires des activités du programme. Comme il est essentiel de procéder à la triangulation des informations collectées, des acteurs externes ont également été mis à contribution dans ce travail.

Pour les parties prenantes, l'objectif était de :

- Définir et formuler des changements dans leurs comportements
- Justifier ces changements par des indicateurs concrets

Mise en perspective des effets escomptés et des effets réels

L'objectif pour les évaluateurs était de valider ou d'invalider les indicateurs d'atteintes des objectifs spécifiques, mais aussi d'affiner leur formulation. Les parties prenantes et le staff du MFC ont été amenés à travailler sur la qualité des indicateurs et sur le niveau de contribution du ResoClimat à la réalisation de chaque objectif spécifique, ce qui a permis d'établir le lien entre ces changements et l'exposition des parties prenantes au programme du ResoClimat.

1.2.5 Approche pour l'évaluation de l'efficacité

La partie consacrée à l'évaluation de l'efficacité a mis l'accent sur deux questions principales liées aux mécanismes de financements et à la coordination des fonds.

1.2.6 Approche pour l'évaluation de la durabilité

En accord avec l'Ambassade de Suède au Mali, les évaluateurs ont concentré leur attention sur la pérennité des activités du programme. Le critère de durabilité aborde les questions de l'appropriation par les parties prenantes des objectifs du programme ainsi que celle de la dépendance aux financements extérieurs.

1.3 CONTRAINTES ET LIMITES DE CETTE EVALUATION

Cette évaluation n'échappe pas à un certain nombre de contraintes et de limites, intimement liées entre elles, qui peuvent être formulées et regroupées de la façon suivante :

- Contrainte de temps et de moyens pour l'évaluation de tous les projets financés. Leur évaluation aurait nécessité des moyens méthodologiques,

techniques, humains et financiers dont nous ne disposons pas dans le cadre de ce travail.

- Cette contrainte est également liée à la formulation imprécise de la plupart des objectifs spécifiques du programme du ResoClimat et à un système de suivi qui met l'accent sur le niveau de réalisation des activités. La qualité des informations contenues dans les rapports narratifs ne permettant pas de mettre en évidence des effets, il aurait fallu, pour y remédier, mobiliser des équipes nombreuses et préparer des entretiens à l'échelle des 28 projets pour dresser un tableau complet du travail réalisé. Cependant, dans la mesure où les objectifs spécifiques des projets ne correspondent pas à ce que le ResoClimat cherchait réellement à atteindre pendant la période évaluée, les évaluateurs ont pris le parti de focaliser leur attention non pas sur des effets prévus dans le cadre logique du ResoClimat et/ou de ceux des ONG financées, mais sur ceux qu'ils ont été en mesure d'identifier, en particulier durant les visites de terrain.
- Cette évaluation n'avait pas pour objet l'analyse statistique des projets financés. Les visites terrains avaient pour objectifs de valider ou d'invalider certaines hypothèses découlant de l'analyse systématique des documents de projets (propositions et rapports) et d'en tirer des conclusions. La validité de ces conclusions ne dépend pas de la taille de l'échantillon. En revanche, ce critère a une influence sur le degré de représentativité des conclusions. En d'autres termes, la question qui se pose est dans quelle mesure est-il possible d'appliquer ces conclusions à l'ensemble du programme ? Le choix des projets retenus a donc dépendu des critères de représentativité (qualitatifs et quantitatifs) mais aussi des contraintes de temps imparties pour cette évaluation.
- Contrainte liée à la faible documentation des institutions étatiques au Mali. Dans la mesure où ces acteurs, avec lesquels le ResoClimat est en interaction et qu'il essaie d'influencer, ne documentent pas systématiquement les processus qui ont conduit à des changements potentiels, les évaluateurs se sont livrés à un travail d'enquêteurs essayant de retrouver des indices prouvant l'influence du ResoClimat.
- Problématique de l'attribution des effets. Les évaluateurs ont précisé, dans le rapport de démarrage et dans ce rapport final, qu'il était important d'accepter deux points de départ méthodologiques. La méthode utilisée part du principe qu'en l'absence de documentation mettant en évidence les processus de changement et leurs indicateurs, et donc de mémoire institutionnelle écrite, du rôle précis des différents acteurs concernés par ces processus de changement, l'objectif principal n'est pas de mesurer le niveau exact de la contribution du ResoClimat mais de retrouver des traces de l'influence qu'il a pu avoir. C'est un travail de reconstruction *a posteriori* qui fait appel à la mémoire des différents acteurs.

La période évaluée étant proche dans le temps, nous pensons que les informations recueillies sont fiables, et ce d'autant plus qu'elles ont été systématiquement soumises à une triangulation. Aucun indicateur de résultat qui n'aurait pas été confirmé par au moins deux sources différentes n'a été retenu. Cela signifie que les résultats du ResoClimat présentés dans ce rapport sont *a minima*, et qu'il est donc possible que les

résultats directs et les effets du ResoClimat soient dans la réalité plus importants que ne le stipule notre analyse. En d'autres termes, cette évaluation met en évidence ce que le programme du ResoClimat a au moins réalisé.

En dépit de ces contraintes, nous sommes convaincus que les résultats présentés, que les conclusions auxquelles nous sommes parvenus et que les recommandations que nous avons formulées sont réalistes, crédibles et pertinents.

2 Résultats des questions d'évaluation

2.1 PERTINENCE

2.1.1 Pertinence par rapport aux priorités/stratégies des acteurs institutionnels nationaux et internationaux

Question de pertinence	Note
<i>Dans quelle mesure le programme est-il pertinent par rapport aux priorités acteurs institutionnels nationaux et internationaux sur la question de l'adaptation aux changements climatiques ?</i>	A

Le programme est aligné sur les objectifs des différents documents stratégiques de la Suède tels que :

- *Guidance Note – Climate Change Initiative 2009-2011*, qui met l'accent sur l'adaptation aux changements climatiques et favorise l'action des acteurs de la société civile et leur engagement avec les structures étatiques;
- *Cooperation Strategy for Regional Development Cooperation with Sub-Saharan Africa (2010-2015)*, dont l'un des six secteurs d'interventions concerne l'environnement et les changements climatiques ;
- *Strategi för Svensk Samarbete med Mali (2004-2006, förlängt till 2014)* dont un des piliers concerne l'exploitation durable des ressources naturelles.

D'autre part, cette évaluation montre que le programme du ResoClimat apporte, grâce à ses effets en termes d'accroissement de la résilience des populations, une contribution non négligeable aux problèmes environnementaux aggravés par les changements climatiques tels qu'ils ont été analysés par le Sida's Helpdesk for Environment and Climate Change dans son rapport intitulé *Mali Environmental and Climate Change Policy Brief (Final draft July 2013)*. De plus, l'analyse réalisée en août 2013 du portefeuille des projets et des programmes soutenus par la Suède dans le secteur de l'Environnement et des Ressources Naturelles recommande l'appui au ResoClimat en tant que contribution stratégique.

Le programme du ResoClimat est également aligné sur les stratégies des institutions internationales présentes au Mali. C'est en particulier le cas avec les stratégies du PNUD. Les objectifs de son Programme Environnement, Changements Climatiques et Développement Durable sont très proches de ceux du ResoClimat.

Enfin, le programme du ResoClimat s'inscrit pleinement dans la nouvelle Stratégie Nationale et le Plan d'Action National. Ces deux documents n'ont pas encore été ratifiés par l'Assemblée Nationale, mais leurs grandes lignes ont été dévoilées au

public en juin 2013. Le ResoClimat, par l'intermédiaire du MFC, a largement contribué à la rédaction de ces deux documents.

2.1.2 Pertinence de la logique de programmation

L'évaluation de la pertinence du programme en relation avec la logique de programmation aborde deux questions principales. Il s'agit, dans un premier temps, d'apprécier la mesure dans laquelle la conception du programme a été articulée dans une structure cohérente. En d'autres termes, il est important de vérifier si les résultats directs (outputs) et les effets (objectifs spécifiques, *outcomes*) ont été clairement définis. Dans un second temps, l'évaluation s'attache à déterminer la mesure dans laquelle les activités prévues et mises en œuvre s'attaquent aux causes des problèmes identifiés.

i. Cohérence du programme

Question de pertinence	Note
<i>La conception du programme a-t-elle été articulée dans une structure cohérente ?</i>	C

La partie conception du programme, dans sa dimension de maîtrise des instruments de planification stratégique, met en évidence ce qui est vraisemblablement la plus grande faiblesse du programme. Les membres du ResoClimat, et cela concerne aussi bien les ONG qui ont reçu des financements que celles qui ont vu leurs projets non retenus, ne maîtrisent pas la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Cela se traduit par une faiblesse apparente de la pensée stratégique au niveau des documents de projets. Ces derniers ne font pas d'analyse explicite des problèmes à résoudre, ni des objectifs à atteindre. Chaque proposition de projet comprend une section consacrée à l'analyse des problèmes, mais ces sections sont consacrées à des analyses macro, et à caractère général, des problèmes liés aux changements climatiques au Mali au lieu de clairement identifier et analyser les problèmes spécifiques que le projet a pour ambition d'aborder. D'autre part, les objectifs spécifiques des projets sont, dans leur immense majorité, formulés comme des activités. Ils ne sont pas compris comme des changements souhaités de comportements des acteurs. Même quand les objectifs ne sont pas formulés comme des activités, ils sont énoncés de façon imprécise, ce qui les rend inatteignables. Cette faiblesse a pour conséquence principale une fragilisation des ONG qui ne peuvent pas maîtriser pas le cycle de leurs projets. Elles sont, d'autre part, incapables de mettre en évidence la qualité des résultats directs et des effets de leurs interventions.

Cette faiblesse générale de maîtrise des outils de planification de projet ne signifie cependant pas que les membres du ResoClimat sont incapables de penser stratégiquement. Les évaluateurs abordent de façon plus détaillée cet aspect dans la section consacrée à l'efficacité du programme.

Les évaluateurs recommandent à l'Ambassade de Suède au Mali de :

- **Fournir au ResoClimat un appui technique en GAR qui est disponible dans le Cadre des Résultats (*Results Framework*)**

- Cet appui devrait consister à former les membres du ResoClimat et du staff du MFC qui assurent le secrétariat du ResoClimat en GAR et à aider les membres du ResoClimat à préparer ou à réviser le cadre logique du prochain programme.

Les évaluateurs recommandent au ResoClimat de développer un plan de renforcement de capacités de ses membres en GAR. Ce plan doit comprendre les éléments suivants :

- Méthode pour réaliser une analyse de problèmes
- Transformation d'un problème en objectif spécifique
- Développement d'activités qui abordent les causes du problème identifié
- Méthode devant intégrer les risques liés au programme dans l'analyse des risques
- Intégrer des éléments de Cartographie des Incidences (*Outcome Mapping*) dans la gestion du futur programme :
 - Identification et analyse des partenaires limitrophes (*boundary partners*)
 - Formulation d'incidences visées avec chaque partenaire limitrophe ce qui permettra au ResoClimat et à ses membres de développer des indicateurs de performance pertinents tout au long de la mise en œuvre du prochain programme.

ii. Relation entre activités réalisées et causes des problèmes identifiés

Question de pertinence	Note
Dans quelle mesure les activités prévues et mises en œuvre s'attaquent-elles aux causes des problèmes identifiés?	B

Cette question soulève plusieurs aspects de la planification stratégique des membres du ResoClimat, et les résultats sont contrastés.

- Pertinence des projets et de leurs activités en relation avec la thématique de l'adaptation aux changements climatiques.

Globalement, le lien est clair, même si cela n'apparaît pas de façon très explicite ou systématique dans tous les documents de projets consultés. En revanche, au cours des entretiens menés sur le terrain, les différentes ONG ont été capables de formuler le lien de façon très claire. Cependant, ce n'est pas le cas de la majorité des associations rencontrées. Les bénéficiaires directs sont capables d'expliquer en quoi les projets auxquels ils ont participé ont contribué à l'amélioration de leurs conditions de vie, et donc à leur résilience, mais ils ne sont pas toujours capables d'expliquer en quoi les activités du projet contribuent à accroître leurs capacités d'adaptation aux changements climatiques. Il y a une grande confusion entre les concepts d'adaptation et d'atténuation. Cela met en évidence la faible pertinence des activités de renforcement des capacités mises en œuvre par les ONG financées. Ces activités ne sont en général pas proportionnelles (en quantité) aux besoins des bénéficiaires. Ce problème récurrent pour l'ensemble du programme est traité plus en profondeur dans la section sur l'efficacité.

- Pertinence des activités en relation avec les problèmes identifiés par les bénéficiaires des projets.

En règle générale, et c'est un point positif du programme, les activités des projets sont en cohérence avec les causes des problèmes identifiés. Cependant, et les évaluateurs ont déjà mis en évidence ce problème dans la section précédente, cette logique de programmation n'apparaît pas toujours dans les documents de projets dans la mesure où les objectifs et les résultats attendus sont formulés comme des activités.

2.1.3 Pertinence en relation avec l'approche genre

Question de pertinence	Note
Dans quelle mesure le programme intègre-t-il une approche genre ?	B

Cet aspect du travail du ResoClimat est contradictoire. D'un côté, c'est un élément essentiel du programme, ce qui se retrouve dans les critères de sélection des projets. Pour le ResoClimat, les femmes et les enfants sont les premières victimes du changement climatique (les hommes étant les premiers à partir) et le programme cherche donc à accroître leur résilience. Cependant, c'est surtout le fait que les femmes soient considérées comme cibles prioritaires qui semble donner une dimension genre au programme. Le programme est caractérisé par une faiblesse générale de l'approche genre. En réalité, cette faiblesse se situe au niveau de la pensée stratégique du ResoClimat. Il n'y a pas de document stratégique qui explique ce que pourrait être une approche genre pour le ResoClimat. En l'absence d'un tel document, chaque organisation membre aborde la question sous l'angle qui lui convient, et dans la grande majorité des cas, cette approche se résume à préciser que les bénéficiaires sont majoritairement des femmes. Le seul document qui fait référence à l'approche genre est une brochure (*Women and Climate Change*) développée par le MFC. Cette brochure sur genre et changement climatique a été rédigée au début de l'existence du ResoClimat, contribuant dans une certaine mesure à son lancement.

L'aspect contradictoire tient au fait que cette faiblesse n'empêche cependant pas les projets d'avoir des effets intéressants en termes de changements d'attitudes sur les rôles des hommes et des femmes, et même de comportements. Le problème est que les ONG financées ne sont pas capables de mettre en évidence et/ou de problématiser ces changements. Cet aspect sera plus amplement détaillé dans la section sur l'efficacité.

Cette dualité (faiblesse de la pensée stratégique au niveau des membres du ResoClimat mais effets non négligeables des projets) soulève, néanmoins pour les évaluateurs, la question de la meilleure stratégie à adopter pour réduire les inégalités liées au genre. Il semble, en effet, que le programme du ResoClimat parvienne à mettre en mouvement les communautés, à avoir des effets sur les attitudes et les comportements des bénéficiaires, là où les approches classiques de développement visant de façon plus explicite à changer les normes sociétales n'ont pas encore produit

de résultats significatifs. Les évaluateurs n'ont pas de réponse précise ou d'avis tranché sur la question, mais les résultats enregistrés par le ResoClimat tendraient à démontrer qu'une approche genre moins « conflictuelle » est dans certains cas plus efficace. Cela ne change, cependant, en rien le besoin qu'a le ResoClimat de développer un document stratégique sur son approche genre.

Recommandations :

Les évaluateurs recommandent au ResoClimat de :

- **Développer un document stratégique sur l'approche genre expliquant ce qu'une telle approche comporte et mettant en évidence les résultats auxquels le ResoClimat veut parvenir**
- **Intégrer pleinement le genre dans la stratégie de renforcement de capacités de façon à mettre en évidence les changements souhaités aux trois niveaux (individuel, organisationnel et institutionnel)**

2.1.4 Pertinence en relation avec les stratégies des acteurs locaux

Question de pertinence

Note

Dans quelle mesure le programme a-t-il pris en compte les stratégies des acteurs locaux ?

A

Par acteurs locaux, les évaluateurs entendent les groupes bénéficiaires des projets mis en œuvre par les ONG financées par le programme, le cas des acteurs étatiques décentralisés et/ou déconcentrés étant traité séparément dans la section sur l'efficacité.

C'est la grande force du programme, celle qui donne toute la légitimité aux différentes interventions qui ont été menées. Dans chaque cas, les acteurs locaux ont été consultés avant la formulation de la proposition de projet soumise au ResoClimat. C'est sur la base de l'expression de leurs besoins que sont développés les projets. Le deuxième aspect de cette question, c'est à dire l'analyse faite par les ONG des comportements qui doivent être changés afin d'accroître la résilience des bénéficiaires, est plus difficile à appréhender dans la mesure où, nous l'avons vu, les documents de projets (propositions et rapports narratifs) ne reflètent pas la qualité du travail effectué. Les entretiens menés avec différents groupes de parties prenantes tendent à mettre en évidence la prise en compte des stratégies des acteurs locaux dans la définition des projets. Les ONG rencontrées sont toutes capables de développer des raisonnements sur les types de comportements néfastes à la résilience des populations qu'il est nécessaire de changer et donc d'amener les bénéficiaires à changer de stratégie. Il est, cependant, regrettable que ces raisonnements ne soient pas mis en évidence dans les documents de projets.

2.1.5 Pertinence en relation avec le contexte politique

Cette dimension de la pertinence du programme est traitée en abordant deux questions qui abordent les changements politiques récents au Mali et le lien entre changements climatiques et conflits.

Question de pertinence**Note**

Dans quelle mesure le programme a-t-il pris en compte et réagi aux changements dans l'environnement politique?

A

Le coup d'État du 22 mars 2012 et le conflit armé dans le Nord du Mali qui a abouti à l'intervention de l'armée française ont eu des effets sur le programme du ResoClimat. Sur les six projets mis en œuvre dans les zones contrôlées par les différents groupes rebelles et autres groupes islamistes armés, trois ont été relocalisés et les trois autres ont été arrêtés, les ONG financées refusant de relocaliser leurs interventions⁴.

L'Ambassade de Suède au Mali a demandé aux ONG de faire un plan de relocalisation, car les conditions d'exécution n'étaient pas réunies. Cette demande a été suivie par une réunion du Bureau du ResoClimat au cours de laquelle les membres ont discuté la question de l'influence du conflit sur l'exécution des projets⁵. Ils ont abouti à la conclusion que les zones sous contrôle des groupes armés n'offraient pas de garantie. Il y avait, en effet, un risque fort que les rebelles volent les matériaux de construction, et les entreprises de forage ne pouvaient pas se rendre sur place. Pour le ResoClimat, cette décision d'abandonner provisoirement les zones du Nord Mali est autant liée à la volonté de ne pas vouloir contribuer à renforcer les ressources des rebelles qu'à celle de ne pas compromettre la sécurité physique des ONG et de leurs bénéficiaires.

D'autre part, le ResoClimat fait une analyse très fine de la faiblesse de l'État Malien et des effets du conflit sur ses capacités à mener une politique d'adaptation aux changements climatiques de façon efficace. Cela est d'autant plus nécessaire que certaines structures d'État, et les évaluateurs ont pu le constater lors des entretiens organisés pendant leur séjour à Bamako, voient le ResoClimat comme un concurrent pour l'accès aux financements. Le ResoClimat a développé une stratégie d'approche des autorités étatiques à deux niveaux :

- Au niveau central national, avec les ministères, et avec les services techniques : le ResoClimat s'assure que ses programmes s'insèrent dans les politiques publiques du Mali. Cela se fait par l'intermédiaire de rencontres, d'échanges, d'ateliers et de réunions périodiques.
- Au niveau des services déconcentrés et décentralisés (communes, cercles): le ResoClimat organise un partage d'information autour de chaque projet.

Seule la première partie de la stratégie, qui n'est pas encore formalisée, est mise en œuvre aujourd'hui.

⁴ L'Ambassade de Suède au Mali a accepté de relocaliser trois projets qui n'avaient reçu que 40% du montant total. Pour les trois autres, l'argent a été reversé à l'Ambassade.

⁵ Trois membres du ResoClimat sont originaires du Nord (Kidal, Tombouctou et Gao)

Recommandations :**Les évaluateurs recommandent au ResoClimat de :**

- **Formaliser la stratégie d'approche des autorités étatiques et la partager avec tous les membres ;**
- **Organiser des réunions trimestrielles de partage d'information avec les autorités étatiques au niveau central ;**
- **Organiser des visites biennuelles du Bureau du ResoClimat dans chaque région afin d'organiser des réunions avec ces autorités décentralisées et déconcentrées ;**
- **Intégrer les autorités décentralisées et déconcentrées dans les programmes de renforcement de capacités du ResoClimat (au sein des projets financés et en tant que partie intégrale de l'objectif de renforcement de capacité du programme)**

Question de pertinence**Note**

Dans quelle mesure et comment le programme a-t-il intégré le lien entre changement climatique et conflit?

B

La section précédente a mis en évidence le fait que le Bureau du ResoClimat avait fait une analyse de l'impact du conflit sur la réalisation du programme. En revanche, il n'y a pas eu d'analyse de conflit, en dehors d'une étude réalisée en 2010 sur les liens entre ressources naturelles et conflits, document qui n'a pas servi de base à l'élaboration d'une stratégie. De la même manière, l'analyse prospective des risques liés au conflit par les membres du ResoClimat est faible, que ce soit au niveau des ONG qui ont reçu des financements ou au niveau de celles dont les projets n'ont pas été retenus. Cependant, certains membres du ResoClimat, comme Helvetas par exemple, ont commencé à travailler sur la question du lien entre changements climatiques et développement de conflits violents. Les résultats de ces travaux ont été mis à la disposition des membres du ResoClimat, mais il n'y a pas encore eu d'intégration du lien dans leurs projets.

Recommandations :**Les évaluateurs recommandent au ResoClimat de:**

- **Intégrer une dimension transversale sensibilité aux conflits au niveau des groupes thématiques dans le prochain programme**
- **Intégrer, dans le prochain programme, une recherche-action sur les liens entre changements climatiques et conflits violents au Mali. Cette recherche pourrait être focalisée sur les questions de propriété, d'utilisation foncière et de pouvoir qui sont centrales pour comprendre les liens entre effets des changements climatiques et conflits.**

2.1.6 Synthèse de la pertinence du programme

Au total, la pertinence du programme (avec 3 A, 3 B et 1C) se situe dans une position intermédiaire, montrant de nombreuses caractéristiques de forte pertinence. Le programme souffre, cependant, d'un manque général de maîtrise des outils de

planification stratégique qui nuit à sa pertinence. C'est un déficit structurel au niveau du ResoClimat qui doit être abordé lors du prochain programme. Ce n'est pas seulement un problème d'écriture ou de formulation des projets. Toute la logique de programmation, ses différentes étapes et sa finalité doivent être l'objet d'un effort particulier. Nous le verrons dans la section qui suit, non seulement ce déficit réduit la pertinence du programme, mais il est également un obstacle à la mise en évidence de ses résultats.

2.2 EFFICACITE

Le chapitre consacré à l'analyse du critère d'efficacité est divisé en deux sections qui suivent les deux objectifs spécifiques du programme du ResoClimat.

2.2.1 Objectif 1 : Promouvoir les initiatives d'adaptation aux impacts des changements climatiques en faveur des groupes vulnérables au Mali

i. Degré de mise en œuvre des projets financés par le ResoClimat

À l'exception des trois projets mis en œuvre dans la partie Nord du pays et arrêtés en raison des troubles sécuritaires, les autres projets ont été réalisés dans leur quasi intégralité. Le système de suivi, en tant qu'élément de la planification stratégique, est caractérisé par un certain nombre de faiblesses, nous l'avons déjà souligné et nous y reviendrons. Cependant, dans la mesure où l'ensemble de la logique du programme est axé sur la réalisation des activités, le degré de mise en œuvre des projets est très élevé. Les évaluateurs n'ont pas de statistiques précises sur cette question, mais les entretiens réalisés et la lecture des documents tendent à confirmer que la quasi-totalité des activités prévues dans les projets ont été réalisées.

ii. Mesure dans laquelle les projets financés atteignent leurs objectifs

C'est la question centrale de cette évaluation et elle met en évidence une seconde contradiction dans le programme du ResoClimat. Dans la mesure où l'immense majorité des objectifs sont formulés comme des activités, répondre à cette question pose un problème méthodologique. Cependant, l'approche développée par les évaluateurs les amène à conclure que globalement, la réponse à cette question est positive, même si ni les ONG ni le ResoClimat ne sont pas capables, dans leurs rapports narratifs, de formuler cet aspect de leur travail. Ce rapport a déjà mis en évidence la faiblesse de la planification stratégique et du système de suivi comme les raisons principales de déficience du programme.

En général, les évaluateurs ont été capables de mettre en évidence des indicateurs de résultats directs (*outputs*) en phase avec les résultats attendus des projets. Il y a cependant une exception de taille à ce constat. Les activités de renforcement des capacités, et cela fait l'objet des deux sections suivantes, n'ont pas atteint les résultats espérés. Les évaluateurs ont surtout été en mesure de mettre en évidence des indicateurs d'effets qui vont bien au-delà de ce que les ONG sont capables de formuler. Il est possible de regrouper ces effets en une série de grandes catégories qui

sont présentées ci-dessous, chacune d'entre elles contribuant à accroître la résilience des bénéficiaires.

- **Renforcement de l'économie des ménages**

Les ménages des bénéficiaires directs des actions des projets financés présentent une situation économique plus stable une fois l'intervention mise en œuvre. Cela est dû au fait de la diversification et de l'amélioration des sources de revenus de la femme en plus de celui de l'homme. Les femmes membres des organisations locales de base tirent individuellement des revenus significatifs pour l'économie du ménage. Les revenus des femmes impliquées dans les activités de production maraîchère varient entre 50 000 FCFA (soit 76,33 € ou 675 SEK) et 100 000 FCFA au cours de l'année. L'économie des ménages est aussi soutenue à travers la transformation des produits forestiers non ligneux (PFNL) : amendes de karité, graines de néré, feuilles de baobab. Ces PFNL antérieurement obtenus par cueillette sont produits dans des jardins botaniques et/ou agro-forestiers. Ceci contribue également à un changement des mentalités du fait de l'implication des femmes dans des activités antérieurement réservées à l'homme, comme, par exemple la plantation d'arbres. Les femmes plantent des essences qui n'étaient pas traditionnellement plantées, même par les hommes, comme le baobab, et de nombreuses autres espèces à croissance naturelle lente.

- **Amélioration de la position sociale des femmes**

L'amélioration de la situation économique des femmes entraîne des changements importants dans leur position sociale. Les évaluateurs ont recueilli des témoignages d'hommes qui établissent une place sociale importante de la femme à leur côté dans des fonctions traditionnellement réservées à l'homme, telles que la contribution à l'alimentation du ménage, la scolarisation des enfants et en particulier des jeunes filles. Les changements s'observent dans le comportement de la femme qui a plus confiance en elle-même et participe aux échanges en réunions publiques. Les évaluateurs ont également documenté des exemples de femmes leaders qui accèdent, certes encore timidement, aux fonctions d'élues locales (membres de conseils municipaux).

L'amélioration de la position sociale de la femme pourrait, cependant, être accrue à travers une reproduction à une échelle plus significative des actions de soutien aux activités génératrices de revenus. La transformation des PFNL et des produits maraîchers contribue à améliorer la valeur ajoutée aux productions locales. La maîtrise des techniques de transformation est réelle. En revanche, une grande faiblesse demeure quant à la maîtrise des prix des produits transformés. A ce niveau, la connaissance du marché et des circuits de commercialisation reste faible, et la formation en technique de transformation n'a pas intégré la dimension fixation des prix et recherche de marché.

- **Continuation, reproduction des acquis du projet par les bénéficiaires**

Dans la totalité des projets visités, la fin de l'intervention des projets n'a eu aucune influence sur la poursuite des activités de production et de commercialisation pour améliorer les revenus des bénéficiaires (hommes et femmes). Les projets du premier

lot d'appel à proposition sont tous clôturés. Les animateurs des ONG exécutant les projets financés ne sont plus résidents dans les villages d'intervention souvent depuis plus d'une dizaine de mois. Les dynamiques locales, en revanche, se poursuivent car les bénéficiaires tirent des intérêts réels.

- **Mesures d'adaptation semblent avoir une influence sur la conservation du couvert végétal**

Les actions d'adaptation produisent des résultats dès la première année de mise en œuvre (maraîchage, semences adaptées, techniques de production appropriées, etc.). Cela contribue à éviter les activités classiques de coupe et vente de bois de chauffe et de production de charbon de bois qui étaient les sources de revenu les plus courantes en milieu rural. En plus de produire des résultats immédiats, les bénéfices tirés des actions d'adaptation sont reconnus comme dépassant la vente de bois de chauffe et de charbon de bois. De fait, le nombre d'acteurs impliqués dans ces activités prédatrices diminue, ce qui ouvre sur des perspectives d'organisation plus rationnelle des zones d'exploitation à travers des chantiers d'aménagement forestiers (CAF). D'autre part, l'organisation de l'exploitation du bois contribue à une meilleure conservation du couvert végétal, laquelle est même renforcée par des actions de reforestation qui entrent dans une certaine mesure dans des actions d'atténuation.

- **Contribution à la réduction de l'exode rural des jeunes et des hommes**

Les effets des actions d'adaptation sur l'amélioration de la résilience des communautés locales entraînent une diversification des sources d'activités rémunératrices dans les villages (production, transformation et commercialisation des produits locaux). Cela participe à réduire et à freiner le flux de l'exode des jeunes filles surtout vers les villes et des hommes vers les sites d'orpillage ou vers le milieu urbain. Cet effet mériterait une analyse plus approfondie. Être capable de démontrer que ses interventions contribuent à réduire l'exode rural serait un accomplissement majeur pour le ResoClimat.

Ces effets produits par le programme du ResoClimat sont relativement impressionnants pour des projets mis en œuvre sur du court terme et avec des budgets relativement réduits. Quels sont donc les facteurs qui permettent d'expliquer cette réussite ? La question est complexe. Les évaluateurs soumettent, cependant, une série de réflexions qui peuvent contribuer à comprendre les ressorts des changements sociaux entrevus. À l'exception de la micro dose et des semences améliorées, le reste des techniques introduites par le ResoClimat sont utilisées dans les programmes de développement agricoles depuis des décennies, et un grand nombre de bénéficiaires de ce programme en connaissaient déjà les principes. Il semble donc que le programme du ResoClimat ait contribué à créer des prémices de prise de conscience, au niveau des bénéficiaires locaux, de l'urgence de changer les attitudes et les comportements. Les évaluateurs pensent que ces changements sociaux sont le résultat d'une combinaison de prise de conscience et d'opportunités offertes par le programme. Le programme du ResoClimat fonctionne comme une sorte de catalyseur, ce qui explique également le fait que les groupes non soumis aux projets dans la même communauté ou dans des villages voisins semblent être intéressés par

l'opportunité mais n'ont pas encore d'eux-mêmes engagé un tel processus. Les entretiens réalisés sur le terrain montrent que les processus de changement enclenchés sont le résultat d'une analyse de risques faite par les bénéficiaires. Cette analyse de risque est directement liée aux effets immédiats du projet tels qu'ils sont vécus par les bénéficiaires, surtout en termes d'augmentation sensible du revenu des ménages.

iii. Mesure dans laquelle l'appui du ResoClimat a contribué à accroître l'efficacité des interventions

Il y a deux niveaux distincts dans cette question. Il s'agit, dans un premier temps, d'évaluer l'efficacité de la relation entre le ResoClimat et ses membres. Cette question est traitée dans la section suivante consacrée au renforcement des capacités. Il s'agit également d'évaluer la relation entre les ONG financées et les associations bénéficiaires des projets. C'est la question qui est abordée maintenant.

Les résultats sont mixtes. D'un côté, les ONG jouent un rôle très important de déclencheur et de catalyseur auprès des groupes bénéficiaires. Elles apportent de la confiance, ce qui est une condition indispensable à la mise en mouvement des populations. Elles apportent également un appui technique sur les nouvelles semences et/ou en termes d'innovations culturelles. Il ne fait aucun doute que ces deux fonctions ont contribué à la réalisation des effets mis en évidence dans la section précédente. Cependant, les ONG n'ont, dans leur ensemble, pas réussi à optimiser leur potentiel de promoteur du changement durable qui doit être un de leurs rôles principaux. Cela est dû à deux raisons principales. Tout d'abord, les ONG sont, dans leur immense majorité, caractérisées par une faiblesse de la pensée stratégique autour de ce qu'est le renforcement des capacités. Cela se traduit par l'organisation de formations ponctuelles, de durée généralement courte et sur un sujet précis. Il y a peu de réflexions sur les différents niveaux ni sur la dimension émancipatrice du renforcement des capacités, et cela nous amène à la deuxième raison. Il y a une relation hiérarchique qui s'établit entre les ONG, détentrices du savoir et des financements, et les communautés de base. Ce constat est valable pour l'ensemble du secteur du développement, et ne peut être imputé au seul programme du ResoClimat. Les évaluateurs pensent, cependant, qu'il y a suffisamment de qualités au niveau des membres du ResoClimat pour que cette question soit abordée pleinement lors du prochain programme.

2.2.2 Objectif 2 : Renforcer les capacités des membres du réseau

i. Le renforcement de capacités pour le ResoClimat

Cette question a pour objectif de mieux comprendre comment le ResoClimat définit le renforcement des capacités et comment ces activités sont mises en œuvre afin de mieux pouvoir évaluer leur efficacité. Le renforcement des capacités est une des pierres angulaires du travail du ResoClimat. Cependant, le ResoClimat ne dispose pas d'un document stratégique qui explique ce qu'est le renforcement de capacités. En l'absence d'un tel document, connu de tous les membres, les évaluateurs ont interrogé les membres du ResoClimat et les bénéficiaires. Le résultat de ces entretiens montre qu'en l'absence de référentiel collectif, se traduisant par le manque de documents

stratégiques sur la question, chacun l'interprète à sa façon. Cependant, les membres du ResoClimat sont capables, sur l'inspiration du moment, de proposer des définitions pertinentes, mais elles ne sont pas non plus institutionnalisées au sein de leurs organisations.

Recommandation:

Les évaluateurs recommandent au ResoClimat de :

- **Développer un document stratégique sur le renforcement des capacités.**
- **Mettre en évidence les différents niveaux ou dimensions du renforcement des capacités (développement/renforcement des compétences au niveau individuel, développement/renforcement des organisations et développement/changement des structures institutionnelles (normes, lois, documents stratégiques, etc.)**
- **Prévoir, dès le début du prochain programme, de partager ce document stratégique avec les membres du ResoClimat et de les former sur les implications d'une telle approche.**

ii. Mesure dans laquelle le renforcement des membres du réseau conduit à des actions d'adaptation, de renforcement de capacité et de plaidoyer

Le manque de document stratégique sur le renforcement de capacités a des répercussions importantes sur le travail du ResoClimat. Cependant, et c'est là un autre paradoxe, les conséquences ne sont pas aussi rédhitoires qu'elles pourraient l'être.

La première conséquence, celle qui pose le plus de problèmes, est la faiblesse du renforcement des membres du ResoClimat au niveau des groupes thématiques. Les groupes thématiques sont pourtant le socle sur lequel repose le travail du ResoClimat. De l'avis de toutes les personnes interrogées (membres du Bureau, du ResoClimat, observateurs extérieurs qui connaissent bien le fonctionnement du programme), le renforcement des ONG par le biais des groupes thématiques s'est essoufflé avec la mise en œuvre du programme financé par l'Ambassade de Suède au Mali. C'est une formidable opportunité qui n'a pas été saisie par le ResoClimat. Dès leur création, chaque groupe a développé des plans d'action visant au renforcement des capacités des membres, mais peu d'entre eux ont été suivis d'effets. Il y a trois raisons principales qui expliquent cette faiblesse. Les groupes thématiques étaient, à l'origine, très dynamiques mais le ResoClimat s'est retrouvé accaparé par la gestion du programme et non plus par la gestion du réseau lui-même. Le ResoClimat est devenu un gestionnaire de projets et moins un espace d'échanges d'informations et d'expériences. Le départ d'un animateur énergique et compétent du ResoClimat a lui aussi contribué au ralentissement du travail des groupes. Enfin, l'élargissement du ResoClimat, passé de 33 membres à sa création en 2008 à plus de 100 en 2013, a également participé de la faiblesse des groupes thématiques.

En dépit de la faiblesse des groupes thématiques, les évaluateurs ont été capables de mettre en évidence des stratégies développées par les ONG financées, ainsi que des indicateurs de résultats directs, qui sont en phase avec les trois niveaux de renforcement des capacités tels que définis dans l'approche de la majorité des

bailleurs de fonds (individuel, organisationnel et institutionnel). Cependant, la plupart des efforts se font au niveau individuel, et sont tournés vers l'acquisition de compétences spécifiques, comme, par exemple, la maîtrise de nouvelles techniques culturelles. Le travail de renforcement des capacités organisationnelles se limite le plus souvent à la création d'associations et certaines d'entre elles reçoivent des formations en gestion de comptes d'exploitations. Les résultats enregistrés par les évaluateurs montrent qu'il y a un manque de systématisme dans ces approches et de grands écarts d'une ONG à l'autre. Enfin, le renforcement des capacités au niveau institutionnel est faible. Il n'est d'ailleurs pas compris dans sa globalité par les membres du ResoClimat qui l'identifient seulement au transfert de compétences envers les autorités décentralisées et déconcentrées.

Cela ne signifie pas pour autant que les groupes thématiques sont restés immobiles. Les groupes sont très actifs dans le travail préparatoire des Conférences des Parties (COP), et le ResoClimat est l'acteur principal qui prépare les négociateurs Maliens avant leur départ pour les COP. Les membres du ResoClimat sont également représentés dans les réunions internationales, et contribuent donc à attirer l'attention sur les défis liés aux changements climatiques au Mali. Le ResoClimat est en règle générale très performant dans ses opérations de plaidoyer, ce qui lui assure une très grande visibilité au niveau national. Les événements organisés par le ResoClimat, tel que le Forum Environnemental National Annuel (FENA), attirent l'ensemble des acteurs étatiques au niveau central et déconcentré, de la société civile et de la communauté internationale. Le ResoClimat influence de façon remarquable la politique de l'État Malien sur les questions d'adaptation aux changements climatiques, mais aussi sur les questions environnementales en général. Le ResoClimat (en étroite collaboration avec le MFC) contribue, en effet, directement à la rédaction des documents stratégiques du gouvernement. Le Pacte Environnemental, signé par l'immense majorité des candidats à la dernière élection présidentielle, témoigne de l'influence du ResoClimat sur l'agenda des décideurs politiques du pays.

Enfin, le programme du ResoClimat a eu une influence limitée au niveau décentralisé (communes et/ou cercles), dans la mesure où il n'est pas possible de mettre en évidence d'effet généralisable d'entraînement des structures communales. Ces dernières participent ou sont associées aux projets mis en œuvre par les ONG financées car la loi l'exige. Cependant, leur degré d'engagement (mise à disposition de terres agricoles, par exemple) ou de participation active dans le projet varie en fonction des compétences individuelles du personnel des mairies.

iii. Mesure dans laquelle les acquis et leçons apprises du programme sont capitalisés et diffusés

La capitalisation et la diffusion des leçons apprises sont deux autres piliers du travail du ResoClimat. Cette dimension a même été renforcée alors que le programme était déjà mis en œuvre, l'Ambassade de Suède au Mali accordant un financement additionnel en 2011⁶. Là encore, les résultats sont contrastés.

Pour le ResoClimat, la capitalisation signifie pouvoir partager les leçons de chaque projet avec les ONG qui n'ont pas reçu de financements et d'utiliser ces leçons pour faire du plaidoyer. C'est aussi de pouvoir permettre aux membres du ResoClimat d'avoir accès aux leçons apprises et de répliquer ce qui a marché et moins bien marché.

Il ne fait aucun doute, et nous l'avons déjà souligné, que la dimension plaidoyer de la capitalisation, a permis au ResoClimat d'avoir une visibilité et une influence remarquable au niveau national. La volonté d'influencer le processus électoral sur les questions d'adaptation aux changements climatiques en utilisant des leçons apprises et en proposant des pistes stratégiques pour le futur a été un véritable succès. De la même façon, la formation des négociateurs pour les COP visant à une position commune du Mali et la participation des membres du ResoClimat à ces COP (cinq membres à Copenhague, huit à la COP de Doha) témoignent de l'influence du plaidoyer. Les efforts en cours pour préparer la COP de Varsovie, en étroite collaboration avec l'Agence pour l'Environnement et le Développement Durable (AEDD) sont un autre indicateur du rôle joué par le ResoClimat. Le FENA est un autre espace de capitalisation qui jouit d'une grande notoriété, au même titre que le Pacte Environnemental.

Cependant, pour les évaluateurs, la capitalisation porte à la fois sur les processus, la retro-alimentation dans la planification et sur les résultats. Or cet aspect de la capitalisation n'est pas tangible. Ceci est une conséquence directe du manque de maîtrise des outils de planification stratégique. Le ResoClimat se retrouve donc dans l'incapacité d'optimiser le potentiel de son programme. Le système de suivi, faible car très largement orienté vers le degré de réalisation des activités, ne permet pas de mettre en évidence la qualité du travail réalisé sur le terrain. Les notes de synthèse devraient permettre la capitalisation, mais les informations qu'elles contiennent sont trop faibles pour faire ressortir des effets concrets soutenus par des indicateurs solides. De la même manière, elles ne permettent pas d'analyser les mécanismes de changements sociaux qui sont à l'œuvre sur le terrain, de les problématiser.

⁶ Une partie de ce financement qui est dédiée à la création d'un Centre pour la capitalisation et la diffusion des leçons apprises n'est pas évaluée dans la mesure où ce Centre n'ouvrira ses portes qu'en 2014.

Recommandation:

Les évaluateurs recommandent au ResoClimat de :

- **Développer un document stratégique sur la capitalisation**
- **Intégrer de façon systématique les leçons apprises dans le nouveau cycle de planification**

2.3 EFFICIENCE

La partie consacrée à l'évaluation de l'efficacité met l'accent sur deux questions principales liées aux mécanismes de financements et à la coordination des fonds.

2.3.1 Performance de la structure organisationnelle, de l'appui managérial et des mécanismes de coordination

Le fonctionnement de la structure organisationnelle est lié à l'origine du ResoClimat. Créé en 2008, le ResoClimat comptait moins de 40 membres. Il se dote, dès son origine, de structures solides organisées autour d'un Secrétariat et d'un Bureau. Le Président de l'ONG qui assure le secrétariat est président du ResoClimat pour une période de cinq ans. Cette fonction est assurée par le MFC. Le Bureau est élu par l'Assemblée Générale (AG) pour une période équivalente de cinq ans renouvelable une fois. En avril 2013, l'AG a mis en place la structure reconduisant le Bureau et la Présidence du ResoClimat au MFC jusqu'en 2018.

La clé du succès du ResoClimat se trouve dans son origine et dans les procédures qu'il a réussies à mettre en place. Le ResoClimat est le résultat d'une initiative endogène, sans interférence ni appui de la communauté internationale. Les membres fondateurs sont des ONG spécialistes des questions touchant aux changements climatiques au Mali. Ces organisations sont respectées par les bailleurs de fonds et elles ont toutes accès à des financements extérieurs. Leur existence ne dépend donc pas du ResoClimat. Les structures et les procédures de gouvernance sont totalement transparentes et acceptées par tous les membres. Le MFC ne peuvent avoir accès aux financements obtenus par le ResoClimat, ce qui renforce la légitimité des organes et accroît la confiance des organisations membres envers leur représentation.

Le développement de critères transparents, et de qualité remarquable, pour la sélection des projets qui devaient être financés, les appels à projets et l'appui donné à chaque ONG membre pour qu'elle puisse soumettre une proposition sont autant d'éléments forts de la coordination du ResoClimat. Le fait que les propositions de projets aient été évaluées par une Commission Ad Hoc constituée par des équipes d'experts reconnus et extérieurs au ResoClimat a contribué à accroître la transparence des mécanismes. Les évaluateurs ont rencontré aussi bien des ONG bénéficiaires et des ONG dont les propositions de projets n'ont pas été retenues par les équipes d'experts. Tous les témoignages recueillis confirment le haut degré de légitimité accordé au ResoClimat par ses membres.

La structure de coordination a mis, dès le début du financement par l'Ambassade de Suède au Mali, un accent très fort mis sur la gestion des fonds et l'administration des projets. C'est un aspect du travail qui est très positif et le résultat d'un choix

stratégique assumé. Les coûts de gestion et d'administration du programme sont, d'autre part, relativement légers puisqu'ils représentent 5% du financement accordé par l'Ambassade de Suède au Mali. Ni les membres, ni le Président du Bureau du ResoClimat ne sont rémunérés. Au total, 3 personnes sont salariées à plein temps au niveau du Secrétariat, auxquelles il faut ajouter le Secrétaire Exécutif du MFC qui accorde 20% de son temps de travail à la supervision des activités ainsi qu'une partie de la comptabilité qui est assurée par le MFC. Le personnel du Secrétariat est composé de deux assistants et d'une fonction suivi-évaluation mise en place début 2013. Les deux assistants doivent faire le suivi des rapports, et s'occupent des relations avec les ONG membres. La nouvelle fonction de suivi-évaluation a pour objectif de mettre en évidence des indicateurs de résultats. Dans la réalité, ils s'assurent que les rapports narratifs suivent le canevas de rapport et respectent les délais. Ce suivi consiste beaucoup en une analyse du degré de réalisation des activités.

Le seul bémol qui doit être apporté aux efforts de coordination concerne le fonctionnement des groupes thématiques. Nous avons déjà abordé cette question, expliquant les raisons de leur faiblesse actuelle. Cette faiblesse ne peut, cependant, être exclusivement attribuée au Bureau ou au Secrétariat du ResoClimat. Les responsables des groupes thématiques sont aussi caractérisés par un manque d'initiatives. Cela est en grande partie dû au fait que les chefs des groupes thématiques sont en majorité issus d'ONG financées par le programme. Il semble que leur priorité ait été l'exécution de leur projet au détriment de la dynamisation des groupes thématiques et donc du ResoClimat.

Recommandations :

Les évaluateurs recommandent au ResoClimat de :

- **Renforcer les capacités de l'équipe de suivi-évaluation en GAR**
- **Redynamiser les groupes thématiques en :**
 - **Développant un véritable plan de renforcement des capacités des membres**
 - **Organisant des réunions trimestrielles au niveau de chaque groupe thématique**
 - **Documentant systématiquement le travail des groupes thématiques.**

2.3.2 Performance du mécanisme de financement

La performance du mécanisme de financement est intimement liée à la volonté du ResoClimat de développer et de mettre en pratique des procédures irréprochables de gestion des fonds.

Le premier constat fait par le ResoClimat fut que les ONG membres étaient à différents niveaux de capacités en termes de gestion de projets. Le ResoClimat a donc décidé de mettre en place des tranches de décaissements (25%, 30%, 35% et 10% du montant total pour le premier lot d'ONG financées, et ensuite 40%, 40% et 20% pour le second lot). D'autre part, la décision de financer un projet ne signifie pas que

l'argent est disponible tout de suite. Les ONG bénéficiaires doivent d'abord ouvrir un compte bancaire séparé. Le MC dépêche ensuite une mission sur le terrain pour s'assurer que toutes les conditions de gestion et de mise en œuvre du projet sont réunies. Enfin, l'Ambassade de Suède au Mali doit valider les projets retenus par la Commission des experts. Cette procédure d'accès aux fonds, c'est à dire entre le moment où le projet est sélectionné et celui où le financement est disponible, prend entre un mois et six semaines. Cette procédure complète offre des garanties et renforce l'aspect professionnel du ResoClimat. Cependant, et comme c'est le cas pour toutes les procédures de ce genre, la quête d'irréprochabilité s'est parfois heurtée aux effets de sa rigidité.

Certaines ONG voulaient avoir accès à des montants supérieurs dès le début de la mise en œuvre de leur projet. Il y a en effet des projets qui nécessitaient des investissements conséquents (surtout des infrastructures) qui ne pouvaient être réalisés avec le système des tranches de décaissement en place. Le ResoClimat a réagi en augmentant le niveau des tranches de décaissement et en permettant à l'ONG de demander une avance au MFC dans le cas où tout l'argent de la première phase est dépensé (sachant que l'ONG ne peut pas recevoir plus de 50% du total du financement accordé). Le Bureau accepte ou refuse cette requête sur base d'une mission d'évaluation. Le deuxième problème apparu concerne des retards dans le décaissement des tranches. Cela est dû au fait que chaque tranche est auditée. Les auditeurs doivent remettre leur rapport avant que la seconde et la troisième tranche de financements soient validées. Le problème est que, pour limiter les coûts d'audit, le ResoClimat a prévu de faire des audits par axe géographique et non par organisation. Les retards dans la remise des rapports financiers aux auditeurs de la part d'une ou deux organisations ont entraîné des délais dans le décaissement pour toutes les autres. Une autre difficulté est liée au fait que les appels à projets ont été lancés sans tenir compte des cycles agricoles. C'est, néanmoins, une question insoluble dans le cadre de projets à courts termes, chaque production agricole ayant son cycle propre. Une approche programme avec des projets à plus long terme semble être la réponse la plus adéquate à cette contrainte.

Enfin, ce mécanisme de financement a été performant en termes de prévention des fraudes. Il y a eu un seul problème de conflit entre le coordinateur d'une ONG et l'agent de terrain qui a quitté son organisation sans transmettre les documents financiers. Ce problème a été traité en toute transparence et de manière efficace. L'auditeur a remis un rapport non concluant. L'Ambassade de Suède au Mali a réagi immédiatement et envoyé son auditeur qui lui a validé les comptes au bout de 3 mois.

Recommandations:

Les évaluateurs recommandent à l'Ambassade de Suède au Mali de développer une approche programme dans son appui futur au ResoClimat

Les évaluateurs recommandent au ResoClimat de:

- **Créer une clause dans le contrat avec certaines ONG qui permettrait, lorsque cela est nécessaire et solidement justifié, une tranche de**

décaissement supérieure à la norme afin de ne pas pénaliser la réalisation du projet.

- **Faire des rapports d'audit par ONG et non plus par axe géographique. Cela va augmenter les coûts d'audit, mais permet de ne pas bloquer toutes les ONG en cas de retard.**
- **Permettre aux ONG, en partenariat avec le MFC, de demander des avances sans frais à la banque pour ne pas rater les cycles de production (maraichage ou production céréalière).**
- **Éviter l'arrivée des financements à la fin de l'hivernage (fin janvier).**

2.4 DURABILITÉ

2.4.1 Mesure dans laquelle les institutions régionales, nationales et locales impliquées dans les questions d'adaptation aux changements climatiques soutiennent le programme

A travers les actions d'adaptation (et/ou d'atténuation) de ses membres, le ResoClimat contribue à produire des connaissances et à consolider des pratiques de résiliences des communautés locales. Les 28 projets du PAIRCC participent à alimenter les connaissances au niveau national en lien avec les 19 mesures prioritaires du PANA Mali. Le ResoClimat à travers plusieurs de ses membres, et en particulier le MFC, est considéré comme compétent et crédible auprès des bailleurs, des organisations internationales comme, par exemple, le PNUD. Ils sont invités à participer à des rencontres stratégiques nationales et internationales dont les COP, et donc contribuent à une prise en compte des problèmes liés au changement climatique au niveau national. Le ResoClimat membre de plusieurs comités dont le Comité Climat (en partenariat avec l'AEDD et le PNUD). Ces organisations soutiennent le programme et sont avides de partage des connaissances et des leçons apprises produites par le ResoClimat.

2.4.2 Engagement et leadership des institutions afin de poursuivre et /ou de reproduire les efforts et les activités soutenues par le programme

Les actions du ResoClimat ne sont pas encore portées par des institutions régionales. Par contre au niveau national, les institutions publiques collaborent avec le ResoClimat. Il s'agit notamment de l'Agence Nationale de la Météorologie et Climatologie, l'Agriculture, les Eaux et Forêts. L'Agence Nationale de la Météorologie et Climatologie, notamment, présente le ResoClimat comme un acteur essentiel de mise en œuvre des mesures du PANA. La collaboration reste également étroite et positive avec l'AEDD qui soutient le ResoClimat entre autres dans l'animation du FENA.

Au niveau local (village et commune) les services techniques jouent parfois un rôle important dans la mise en œuvre des projets. Ils apportent des conseils techniques et assurent un certain suivi des bénéficiaires dans la mise en œuvre de leurs activités (productions agricoles, forestières et/ou halieutiques). Ces appuis restent cependant essentiellement techniques et ciblés sur les bénéficiaires directs des projets. Les agents de terrain n'ont pas donné d'exemple de reproduction des activités des projets

sur d'autres sites (faible proactivité dans la démultiplication). D'autre part, les acteurs des collectivités décentralisées restent en grande majorité impliqués de façon superficielle dans les projets, en dépit des efforts d'information consentis par plusieurs ONG. Cette lacune tient surtout à la faible qualité des ressources humaines des collectivités locales. Les élus locaux n'ont pas encore intégré dans leur mission la dimension de la prise en charge des effets des changements climatiques pour une meilleure résilience des populations locales. Cependant, les évaluateurs ont été en mesure de mettre en évidence au moins un bon exemple de relation avec les services communaux et étatiques dans la commune de Kolokani. L'implication d'un point focal de la commune et d'agents publics de l'hydraulique et de la préfecture est palpable dans tout le processus d'animation, de mise en œuvre et de suivi des projets sur le terrain. Cet exemple de succès durable tient à l'approche développée par l'ONG ASIC très présente et consciente de la nécessité d'appropriation des résultats pour une démultiplication dans la commune. Le maire et le conseil ont été informés dès l'amont de l'intervention d'ASIC. Les autorités locales ont apprécié la démarche d'ASIC d'appuyer la commune à travers des projets qui cadrent avec le contenu du Plan de Développement Social, Économique et Culturel de la commune (PDSEC). Les leçons apprises quant au fonctionnement des comités d'hygiène et de gestion des points d'eau (forages) ont été utilisées par la commune pour mettre en place des Comités de Gestion dans 13 autres villages de la commune bénéficiant d'autres financements. Une autre clé du succès de l'action d'ASIC tient à la qualité de la ressource humaine des services techniques (agent d'hydraulique très compétent) et aussi à l'engagement des acteurs communaux (maires et adjoints). D'autres ONG, dont par exemple Stop Sahel, sont engagées dans une réflexion stratégique autour de la méthode optimale permettant le transfert des acquis de leurs interventions vers les collectivités locales. Cependant, la faiblesse des ressources humaines locales limite pour le moment une réelle implication des acteurs communaux (faible flux d'échange entre le maire et les autres membres du conseil municipal).

2.4.3 Viabilité financière du programme

Cette section pose la question de la base de financement du programme. Le Tableau 7 ci-après, montre que le ResoClimat reste très dépendant des financements de l'Ambassade de Suède au Mali, le PAIRCC correspondant à plus de 85% du budget total.

Tableau 2 : Part des différents partenaires financiers du ResoClimat

Partenaire financier	Montant de l'appui (FCFA)	%
Diakonia	29 210 675	1
Norvège (PACC Sahel)	425 464 560	13
Suède (PAIRCC)	2 746 880 000	86
Total	3 201 555 235	100

Le ResoClimat a, cependant, développé des liens avec d'autres bailleurs de fonds. Pour l'instant seule la Norvège soutient le ResoClimat pour un programme très similaire au PAIRCC (le PACC Sahel), mais qui se concentre sur la bande sahélienne du Mali. Le ResoClimat a également noué des contacts avec la GIZ et avec le Danemark, mais ces contacts n'ont pour l'instant pas donné lieu à des financements du programme. La Norvège a montré un intérêt pour un financement commun du programme avec l'Ambassade de Suède au Mali, à condition que cette dernière prenne la responsabilité de la gestion administrative des fonds, ce que la Suède a refusé de faire. Il serait cependant souhaitable que la Suède et la Norvège trouvent un accord sur une modalité de financement commun d'un seul et même programme, ce qui aurait l'avantage d'optimiser les ressources humaines du ResoClimat. La Suède étant chef de file des bailleurs sur les questions de l'environnement au Mali, l'Ambassade peut également profiter de cette situation privilégiée pour convaincre les autres bailleurs intéressés d'apporter leur contribution au programme du ResoClimat.

Recommandations :

Les évaluateurs recommandent à l'Ambassade de Suède au Mali de favoriser un financement commun du prochain programme du ResoClimat

Les évaluateurs recommandent au ResoClimat la diversification active du financement du programme pour contribuer à sa durabilité

2.4.4 Capacités des membres du ResoClimat à accéder à d'autres initiatives de financement

Un peu moins de la moitié des ONG membres du ResoClimat ont réussi à obtenir des financements extérieurs pendant la période de mise en œuvre du PAIRCC. Le Tableau 8 ci-après montre les organisations et leur partenaires financiers, ainsi que les montants reçus (Note : ce tableau est à titre indicatif, l'ensemble des membres du ResoClimat n'ayant pas, au moment de la rédaction de ce rapport, fourni les informations demandées par le Secrétariat). D'après les ONG concernées, le PAIRCC et l'appartenance au ResoClimat ont largement facilité l'accès à des financements supplémentaires, ces deux facteurs contribuant à la crédibilité de leurs interventions. C'est un élément important qui confirme la légitimité du ResoClimat auprès des bailleurs de fonds.

Tableau 3: Accès à des financements extérieurs au PAIRCC par les membres du ResoClimat

ONG	Titre du projet	Montant (FCFA)	Partenaire
ASFEM	Gestion intégré des ressources naturelles du massif du Fouta djalon (EP/INT/503./GEF)	11 000 000	FAO
	Projet intégré d'adaptation au Changement climatique des populations riveraines du forêt classé des Monts Mandingue	14 536 500	La Suède à travers Gedefor

ACD	Programme pour la mise en œuvre de la convention locale	15 000 000	Gedefor
	Projet de sécurité alimentaire	210 000 000	Font commun de développement Mali-Canada
	Programme d'appuis aux élections	9 000 000	PNUD/PATEM
	Programme d'Appuis aux déplacés	600 000 000	Coopération Française/Fondation France
CERAD	Renforcement de la capacité d'adaptation des populations pour la lutte contre les effets néfastes du changement climatique en vue de préserver la biodiversité dans le cercle de Kita	23 772 190	Micro Financement du FEM (PMS/FEM)
ASSAFED		22 000 000	PNUD/FEM
ADCOPS	Renforcement de la capacité des populations pour la lutte contre la dégradation des terres en vue de faire face au changement climatique	21 197 650	FEM
	Projet d'adduction d'eau	67 000 000	Partenaire Espagnol
	Renforcement de capacité des femmes contre la désertification	46 000 000	Partenaire Espagnol

Le ResoClimat n'a cependant pas fait l'analyse systématique des financements reçus par ses membres durant la durée de ce programme. Il est impossible, en l'absence de données disponibles au niveau du Secrétariat, de tirer des conclusions sur l'influence de ces financements extérieurs sur la durabilité des interventions du ResoClimat.

2.4.5 Mesure dans laquelle les ONG financées ont contribué physiquement et/ou financièrement à la réalisation des initiatives

Chaque projet soumis à la Commission d'experts par les ONG membres du ResoClimat met en évidence non seulement leur niveau de contribution, mais aussi celui des groupes/associations bénéficiaires.

Une immense majorité des ONG ont contribué financièrement à la réalisation du projet, bien que cela ne soit pas une obligation contractuelle. Le niveau de contribution varie entre 5 et 10% du budget total des projets. Cette contribution est un indicateur d'engagement des ONG dans le programme du ResoClimat.

Les bénéficiaires, mais aussi parfois les autorités locales participent également au budget des projets développés par les ONG. Le temps de travail des bénéficiaires est comptabilisé dans les budgets, de même que la valeur financière des terres mises à disposition des projets par les communautés ou par la mairie. C'est une manière tout à fait pertinente de présentation du budget des projets dans la mesure où elle accroît le sentiment d'appropriation des bénéficiaires.

2.4.6 Mesure dans laquelle il est possible de mettre en évidence des indicateurs d'appropriation et/ou de répliation des initiatives par les bénéficiaires

L'évaluation permet de mettre en évidence que, plusieurs mois après la fin des financements, les bénéficiaires poursuivent les activités d'adaptation au changement climatique: fonctionnement des sites maraîchers et jardins botaniques des femmes, poursuite de l'utilisation des techniques culturelles adaptées, dont la micro dose, et l'utilisation de semences améliorées dans les exploitations des ménages. Dans les sept zones visitées les actions se poursuivent même en l'absence des agents animateurs des ONG qui ne résident plus dans les villages d'intervention. Cela traduit une appropriation réelle des résultats directs du projet par les bénéficiaires. Cependant, il reste à améliorer la diffusion par les porteurs et les bénéficiaires des projets vers d'autres acteurs locaux, et l'adoption par les groupes potentiellement cibles mais restés à l'écart du projet dans une même communauté. Les premiers bénéficiaires ne sont pas suffisamment importants en nombre (masse critique) pour permettre une réponse significative à l'échelle du village. Ils doivent jouer un rôle plus actif de diffuseur en approchant d'autres membres de leurs communautés locales, ce qui traduirait une claire prise de conscience que leur réponse individuelle, tout en étant significative à l'échelle de leurs exploitations, ne suffit pas pour assurer la résilience à l'échelle de leur communauté. La plupart des groupes bénéficiaires sont bloqués dans une culture du projet porté par un acteur extérieur à la communauté (INGO ou NGO). Cette faiblesse comporte des risques de dépendance durable des associations locales vis-à-vis des ONG. La culture d'un partenariat qui permettrait d'autonomiser à terme les associations locales voire leur permettre de se transformer en ONG demeure un défi à relever. Cela reste pourtant indispensable pour assurer une meilleure durabilité des actions de développement et/ou d'adaptation au changement climatique.

La faible qualité des ressources humaines des services techniques déconcentrés et décentralisés limite l'appropriation conséquente des acquis des projets exécutés par les ONG sur des sites pilotes dans les communes. De fait, la démultiplication à l'échelle des communes reste encore timide (à l'exception du cas rencontré dans la commune de Kolokani). D'autre part, il est nécessaire que les stratégies d'adaptation ouvrent des perspectives vers l'atténuation pour accroître la probabilité de durabilité. L'approche d'urgence, même si elle demeure pertinente, doit être couplée avec des actions d'atténuation pour accroître la résilience des communautés dans un moyen et long termes : changement d'attitudes essentiel : allier besoins à court termes (survie et dividendes économiques rapides) et à moyen/long termes (reboisement : eucalyptus, par exemple). L'exposition à des dividendes rapides rend possible des investissements à plus long terme, ce qui n'était pas possible dans des projets de développement traditionnel uniquement tournés vers le moyen terme, ce qui ne correspondait pas à la culture des populations.

Recommandations:

Les évaluateurs recommandent au ResoClimat de :

- **D'associer de façon systématique les autorités décentralisées et déconcentrées dans les activités de renforcement de capacités**
- **De coupler stratégies d'adaptation et d'atténuation dans les projets du prochain programme**

3 Conclusion et recommandations

3.1 SYNTHÈSE

Cette évaluation montre que le programme du ResoClimat a des résultats contrastés. Parmi les résultats positifs qu'il est important de retenir et de mettre en évidence, la capacité du ResoClimat à influencer les politiques publiques et les stratégies d'adaptation aux changements climatiques de l'État Malien apparaît particulièrement impressionnante. Le ResoClimat remplit une fonction essentielle d'espace de dialogue et de pool de compétences auprès des autorités du pays et des représentants de la communauté internationale au Mali. Le ResoClimat est considéré comme un partenaire fiable et compétent. La force du ResoClimat réside dans une légitimité forte qui s'exprime aussi bien parmi les parties prenantes extérieures au réseau qu'au sein de ses membres. Le programme financé par l'Ambassade de Suède au Mali est pertinent et les évaluateurs ont été en mesure de mettre en évidence des effets importants en termes d'adaptation aux changements climatiques. Ces effets témoignent également de la mise en mouvement de changements sociaux qui ouvrent des perspectives non négligeables sur la résilience durable des populations rurales. D'autre part, la fonction de gestion administrative du programme, dont le Secrétariat est assurée par le Mali Folkecenter Nyetaa (MFC), a été particulièrement performante.

Le ResoClimat et son programme souffrent cependant d'un manque de maîtrise des outils de planification stratégique. Cela se traduit par la faiblesse de ses documents de projets et de celle des ONG membres, qu'elles aient reçu des financements ou pas. Cette faiblesse se traduit également par l'incapacité de la plupart de ses membres à mettre en évidence la qualité du travail réalisé sur le terrain. D'autre part, le ResoClimat est caractérisé par l'absence de documents stratégiques sur des approches qui sont pourtant centrales à son travail (renforcement des capacités, approche genre, capitalisation des leçons apprises). Ce déficit nuit à la performance générale du programme. Les efforts louables consentis en faveur d'une gestion irréprochable du programme ont été, cependant, menés au détriment de la dynamisation du réseau et du renforcement des capacités de ses membres, en particulier à travers les groupes thématiques qui demeurent pourtant une initiative pertinente pour le réseautage.

Il est important que le ResoClimat retire des enseignements à la fois des éléments les plus remarquables de son travail, mais aussi des imperfections qui le caractérisent afin de développer un programme pertinent, efficace et durable dans les années à venir.

3.2 RECOMMANDATIONS

Les évaluateurs recommandent à l'Ambassade de Suède au Mali de :

- Poursuivre, au moins à la même hauteur, le financement du ResoClimat et de son programme PAIRCC
- Favoriser un financement commun avec la Norvège du prochain programme du ResoClimat
- Fournir au ResoClimat un appui technique en GAR qui est disponible dans le Cadre des Résultats (*Results Framework*). Cet appui devrait consister à former les membres du ResoClimat et du staff du MFC qui assurent le secrétariat en GAR et à aider les membres du ResoClimat à préparer ou à réviser le cadre logique du prochain programme.
- D'accepter que le prochain programme commence par une phase de six mois durant laquelle :
 - Le ResoClimat va développer l'ensemble des documents stratégiques qui lui font défaut (Renforcement des capacités, Approche Genre, Capitalisation et Sensibilité au Conflit);
 - Les ONG membres pourront mener des études prospectives leur permettant de développer des données de référence (*Baseline data*)

Les évaluateurs recommandent au Bureau du ResoClimat de prendre les initiatives suivantes :

Recommandations visant, dans les six premiers mois du prochain programme, à renforcer la performance du ResoClimat :

- Développer un plan de renforcement de capacités de ses membres en GAR. Ce plan doit comprendre les éléments suivants :
 - Méthode pour réaliser une analyse de problèmes
 - Transformation d'un problème en objectif spécifique
 - Développement d'activités qui abordent les causes du problème identifié
 - Méthode devant intégrer les risques liés au programme dans l'analyse des risques
 - Intégrer des éléments de Cartographie des Incidences (*Outcome Mapping*) dans la gestion du futur programme :
 - Identification et analyse des partenaires limitrophes (*boundary partners*)
 - Formulation d'incidences visées avec chaque partenaire limitrophe ce qui permettra au ResoClimat et à ses membres de développer des indicateurs de performance pertinents tout au long de la mise en œuvre du prochain programme.
 - Intégrer de façon systématique les leçons apprises dans le nouveau cycle de planification
- Développer un document stratégique sur l'approche genre expliquant ce qu'une telle approche comporte et mettant en évidence les résultats auxquels le ResoClimat veut parvenir
- Intégrer pleinement le genre dans la stratégie de renforcement de capacités de façon à mettre en évidence les changements souhaités aux trois niveaux (individuel, organisationnel et institutionnel)
- Intégrer une dimension transversale sensibilité aux conflits au niveaux des groupes thématiques dans le prochain programme

- Développer un document stratégique sur le renforcement des capacités. Prévoir, dès le début du le prochain programme, de partager ce document stratégique avec les membres du ResoClimat et de les former sur les implications d'une telle approche.
- Mettre en évidence les différents niveaux ou dimensions du renforcement des capacités (développement/renforcement des compétences au niveau individuel, développement/renforcement des organisations et développement/changement des structures institutionnelles (normes, lois, documents stratégiques, etc.)
- Développer un document stratégique sur la capitalisation
- Renforcer les capacités de l'équipe de suivi-évaluation en GAR et en approche genre
- Redynamiser les groupes thématiques en :
 - Développant un véritable plan de renforcement des capacités des membres
 - Organisant des réunions trimestrielles au niveau de chaque groupe thématique
 - Documentant systématiquement le travail des groupes thématiques.

Recommandations visant à augmenter la performance du prochain programme :

- Créer une clause dans le contrat avec certaines ONG qui permettrait, lorsque cela est nécessaire et solidement justifié, une tranche de décaissement supérieure à la norme afin de ne pas pénaliser la réalisation du projet.
- Faire des rapports d'audit par ONG et non plus par axe. Cela va augmenter les coûts d'audit, mais permet de ne pas bloquer toutes les ONG en cas de retard.
- Permettre aux ONG, en partenariat avec le MFC, de demander des avances sans frais à la banque pour ne pas rater les cycles de production (maraichage ou production céréalière).
- Éviter l'arrivée des financements à la fin de l'hivernage (fin janvier).
- De coupler stratégies d'adaptation et d'atténuation dans les projets du prochain programme
- Formaliser la stratégie d'approche des autorités étatiques et la partager avec tous les membres ;
- Organiser des réunions trimestrielles de partage d'information avec les autorités étatiques au niveau central ;
- Organiser des visites biannuelles du Bureau du ResoClimat dans chaque région afin d'organiser des réunions avec ces autorités décentralisées et déconcentrées
- Intégrer les autorités décentralisées et déconcentrées dans les programmes de renforcement de capacités du ResoClimat (au sein des projets financés et en tant que partie intégrale de l'objectif de renforcement de capacité du programme)
- Intégrer, dans le prochain programme, une recherche-action sur les liens entre changements climatiques et conflits violents au Mali. Cette recherche pourrait être focalisée sur les questions de propriété, d'utilisation foncière et de pouvoir qui sont centrales pour comprendre les liens entre effets des changements climatiques et conflits.

4 Annexes

4.1 ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE

Termes de Référence pour l'évaluation du programme d'appui aux Initiatives du Reso Climat Mali pour l'Adaptation aux Changements Climatiques (PAIRCC) 2009-2012

Contexte

Le Reso Climat Mali a pour mission de contribuer à l'amélioration des connaissances de tous les acteurs concernés sur les changements climatiques et de faire le plaidoyer et le lobbying auprès des décideurs politiques aux niveaux local, national et international sur les questions des changements climatiques. Il appuie aussi ses membres dans la recherche de voies et moyens susceptibles d'adapter les conditions de vie des populations afin d'atteindre un développement durable. Il compte aujourd'hui 105 membres comprenant des organisations de la société civile (organisations nationales et internationales) travaillant dans le domaine global des changements climatiques et du développement. Dans le cadre de l'Initiative Changement Climatique (ICC) appuyé par le Gouvernement Suédois sur la période 2009-2012, le Reso Climat réalise depuis 2009, le Programme d'Appui aux Initiatives du Reso Climat pour l'Adaptation aux Changements Climatiques (PAIRCC).

L'objectif global du programme est d'accroître la résilience des couches les plus pauvres et les plus vulnérables au Mali face aux impacts des changements climatiques. Quant aux objectifs spécifiques, ils visent d'une part à appuyer les initiatives d'adaptation aux impacts des changements climatiques en faveur des groupes vulnérables et d'autre part à renforcer les capacités des membres du réseau pour accompagner les groupes vulnérables dans l'adaptation aux impacts des changements climatiques.

L'approche du programme est basée sur la mise en œuvre d'actions d'adaptation dans les secteurs de l'agriculture, la foresterie, la gestion de l'eau et l'énergie par les différents membres du réseau afin de contribuer à l'amélioration durable des conditions de vie des populations. Par ailleurs, le programme vise à créer une complémentarité/synergie avec les activités financées par d'autres bailleurs de fonds et mises en œuvre par les membres du Reso Climat Mali avec une forte capacité de reproduction.

Les fonds Suédois sont canalisés vers les organisations membres du réseau via Mali-Folkecenter Nyetaa, une ONG nationale qui assure la gestion du programme et signataire de l'accord avec l'Ambassade de Suède.

De 2009 à nos jours, différents projets ont été financés pour un budget total de 36,5 MSEK se décomposant comme suit :

- Un premier lot de 14 projets dont le montant varie entre 50 millions et 100 millions de FCFA a d'abord été financé en Juillet 2010 ; ces projets sont pour la plupart localisés dans le Sud du Mali ;
- Après une première extension du programme et l'octroi de ressources additionnelles, 14 autres projets d'un montant maximum de 30 millions de FCFA ont été financés en 2011 avec pour objectif de couvrir les régions du nord mais aussi le centre du pays qui avaient été insuffisamment pris en compte en 2010.

- Parallèlement, 2 initiatives transversales visant d'une part la capitalisation des expériences conduites par les différents projets et la création d'un centre de promotion et de diffusion des expériences du Reso Climat Mali en matière d'adaptation aux changements climatiques ont été financées en Décembre 2011 dans l'optique de contribuer à la documentation des expériences menées et à la durabilité des actions entreprises.

La dégradation des conditions sécuritaires dans le nord du pays rendant les conditions de mise en œuvre des projets difficiles dans cette partie du pays a nécessité la relocation, au sud et au centre du pays, de 3 projets initialement financés pour le nord du pays et l'arrêt des activités de 3 autres projets.

La période d'activité du programme a été prolongée jusqu'en fin Décembre 2013. En prélude à la fin de l'accord prévue pour Juin 2014, les deux parties ont convenu d'entreprendre une évaluation afin d'apprécier le chemin parcouru.

I- Justification et finalité de l'évaluation

Les changements climatiques font partie des enjeux majeurs de notre planète et sont aujourd'hui indissociables des politiques de développement et de la Coopération. Il est donc urgent d'élaborer des stratégies pour réduire la vulnérabilité aux désastres naturels et accroître la résilience des communautés aux impacts des changements climatiques. L'Initiative Changement Climatique appuyée par la Suède comme précédemment annoncée prendra fin en Décembre 2012. En prélude à la fin du PAIRCC et des fonds spéciaux octroyés dans le cadre de l'Initiative Changement Climatique, l'Ambassade de Suède au Mali commandite une évaluation des résultats/effets du programme. La finalité de cette évaluation vise à formuler des propositions pour la poursuite ou non de cette initiative en faveur des organisations de la société civile en intégrant les aspects d'adaptation aux changements climatiques, du développement et de résilience des capacités des populations vulnérables.

II- But et objectifs de l'évaluation

2-1- But

Cette évaluation s'inscrit dans une démarche prospective mais aussi a pour but d'apprécier et d'analyser les résultats du réseautage et les activités concrètes menées sur le terrain. Ce qui veut dire, que l'évaluation appréciera la pertinence du Reso climat Mali, son organisation et sa gouvernance, son efficacité, son efficience et sa durabilité. Par ailleurs, l'évaluation doit permettre de générer un volume conséquent d'informations basées sur les résultats concernant un échantillon de projets financés dans le cadre du PAIRCC en identifiant les meilleures pratiques et les enseignements tirés qui pourraient servir de base pour une décision pour des interventions futures.

2-2- Objectifs spécifiques

La présente évaluation a pour objectifs :

- Apprécier (qualitativement et quantitativement) les impacts visibles des différentes interventions du projet sur le réseau, les ONG et de façon spécifique sur le niveau de vulnérabilité, de résilience et d'adaptation des populations locales ;
- Décrire les progrès réalisés par le projet vers l'atteinte des objectifs définis dans le cadre logique y inclus l'objectif global du programme
- Apprécier l'architecture de mise en œuvre du programme à savoir l'accord avec Mali-Folkecenter Nyetaa, une ONG locale assurant la fonction de secrétariat permanent du Réseau, canalisant les fonds vers les ONG maliennes et redevable à l'Ambassade en termes de production de rapports (narratif, financier et d'audit)

- Décrire les forces et les insuffisances liées à la démarche, aux activités, au partenariat et aux résultats et en tirer les leçons pour l'avenir,
- Faire une analyse critique et constructive des stratégies utilisées par le projet et formuler des recommandations pertinentes qui permettront au « Reso Climat Mali » d'améliorer ses futures interventions dans le domaine des changements climatiques au Mali.

2-3- Mandat du consultant

Le champ d'analyse couvre le cadre logique, les objectifs, le dispositif de mise en œuvre et la gouvernance du programme.

Le programme devra être analysé à partir des principaux critères communément utilisés : pertinence, efficacité, efficacité, cohérence, impact et durabilité.

Une attention particulière sera portée sur la mesure de l'efficacité et de l'efficience du programme, en analysant ce qui a fonctionné ou non et pourquoi, le degré d'atteinte des résultats attendus du programme.

III- Approche et méthodologie

Le processus d'évaluation ainsi que le rapport qui sera produit doivent correspondre aux critères de l'OCDE ; ils seront évalués en fonction des mêmes critères.

Il s'agit pour les consultants de procéder à :

- la collecte, l'exploitation et à l'analyse de la documentation disponible sur le projet (document de projet, Accords de financement entre Asdi et le Réseau et entre le Réseau et les ONG d'exécution, rapports annuels, rapports d'études, rapports de mission ou de progrès.) ;
- rencontrer les principales parties prenantes de l'évaluation (Réseau, Asdi, ONG participantes ou membres, partenaires étatiques, etc.) pour des entretiens préliminaires;
- concevoir des guides d'entretien et d'autres outils pertinents d'évaluation et les partager avec le Réseau et Asdi pour commentaires ;
- appliquer les guides d'entretien et les autres outils de collecte d'informations sur le terrain, en ciblant l'ensemble des catégories d'acteurs locaux (autorités administratives nationales, régionales, locales et coutumières, populations locales, élus locaux, organisations socioprofessionnelles, y compris celles des couches marginalisées telles que les femmes et les enfants, les services techniques, les ONG partenaires, etc.) ;
- la visite d'un échantillon de réalisations du projet sur le terrain;
- la restitution des premières conclusions aux structures, organismes et populations concernés;
- rédaction et soumission d'un rapport provisoire
- rédaction et soumission d'un rapport final intégrant les commentaires des parties prenantes.

IV- Equipe d'évaluation et calendrier de réalisation

L'évaluation sera réalisée par un binôme International-Sud avec de préférence un consultant malien pour des raisons linguistiques et de maîtrise de l'environnement. Les membres du binôme peuvent être des consultants individuels et/ou provenir de bureaux d'études reconnus. Cette équipe devra être indépendante et ne pas avoir été impliquée dans la formulation, la mise en œuvre ou les activités de conseil et d'appui (backstopping) au programme. Le Chef d'équipe devra avoir une expérience confirmée de l'évaluation dans le domaine de la

coopération au développement et une bonne connaissance du travail des organisations non-gouvernementales, une expérience avec les pays francophones d’Afrique de l’Ouest (de préférence Mali) avec une bonne connaissance des domaines de l’adaptation aux changements climatiques, de la résilience et du développement. Par ailleurs, il sera obligatoire pour le consultant international d’avoir la maîtrise de la langue française étant donné que les interlocuteurs sont francophones et que le rapport sera rédigé en français. L’équipe de consultants devra aussi avoir de bonnes connaissances dans le domaine de la gestion axée sur les résultats.

L’évaluation pourra débuter aux mois de Juillet ou en Septembre 2013 en fonction de la disponibilité des consultants. Le temps de travail a été estimé à 21 jours de travail.

V- Rapportage

En plus de la production de la note de cadrage mentionnée dans les lignes précédentes, le rapport final sera écrit en français avec un résumé des principales conclusions et recommandations en anglais (2 pages maximum) dans un document de 40 pages y inclus les annexes. Le rapport prendra en compte la terminologie utilisée par l’OCDE dans le domaine de l’évaluation et de la gestion axée sur les résultats. En plus, le rapport fera le lien entre l’évidence, les résultats et les conclusions et recommandations de façon qu’elles soient transparentes, convaincantes et proportionnées au corps d’information collectée. Le rapport devra aussi comprendre les risques et hypothèses et valeurs soulignant le jugement des évaluateurs.

VI- Organisation et gestion du processus d’évaluation

Un groupe basé à l’Ambassade de Suède assistera les aspects pratiques de l’évaluation, organisera les ateliers s’il y en aura et prendra les décisions qui s’imposent au regard des termes de référence, le rapport de démarrage et l’évaluation finale.

4.2 ANNEXE 2 : LISTE DES ENTRETIENS REALISES ET METHODES

Noms	Organisation	Position
ASDI/Sida		
Åsa Palmgren	Ambassade de Suède au Mali	Conseillère, Directrice de la Coopération
Désiré Ballo	Ambassade de Suède au Mali	Chargé de Programme – Droits de l’Homme
Mamby Fofana	Ambassade de Suède au Mali	Chargé de Programme Ressources Naturelles et Changements Climatiques
Staff du Secrétariat ResoClimat, Focus Group		
Ibrahim Togola	ResoClimat/MFC	Président
Ousmane Ouattara	ResoClimat/MFC	Secrétaire Exécutif MFC
Mouna Fofana	ResoClimat/MFC	Stagiaire
Agence nationale météo et climatologie		
Birama Diarra	Agence nationale météo et climatologie	Directeur par intérim
Isaïe Soumboro	Agence nationale météo et climatologie	Communicateur
Agence pour l’Environnement et le Développement Durable		
Ibrahim Maïga	AEDD	
Abdrahamande Deme	AEDD	
Sekore Kone	AEDD	
Amadou Traore	AEDD	
Mouhamadou Traore	AEDD	
Allassane Ba	AEDD	
Daouda Diallo	AEDD	
Fily Niang	AEDD	
Agalyou A. Maïga	AEDD	
Commission ad hoc indépendante d’évaluation des propositions de projets		
Norbert Dembélé	Consultant indépendant	Membre CAIE
	Personne ressource	Membre CAIE
Visites terrain, Focus Group		
Village de Siby	Groupement maraîcher	70 femmes + 14 hommes
Village de Fougna	Groupement maraîcher	63 femmes + 10 hommes
Village de Sebekoro	Association féminine	35 femmes
Village de Mpedougou	Groupement villageois	237 femmes
Ousmane Sanogo	Autorité coutumière	Chef de village
Village de Sido	Groupe d’entraide	60 femmes
Site CTESA, Mairie de Sebekoro		
Bekaye Diarra	Mairie de Sebekoro	Secrétaire Général
Tiémoko Diakité	CTESA	Président CTESA
Mohammadou F. Maïga	ResoClimat	Membre du Bureau
Site GRAT, M’Pedougou, commune de Farakala		
Mamoutou Diarra	Commune	Secrétaire Général

Sinally Koné	Mairie	Premier Adjoint au Maire
Sibiry Sanogo	Cercle	Conseiller
Moussa Sanogo	Mairie	Deuxième Adjoint
Bakoro Sangaré	GRAT	Agent de Développement
N'Gouro Sanogo	GRAT	Coordinateur du GRAT
Site OMADEZA		
Fassery Koné	Mairie	Premier Adjoint
Sitan Cissé	OMADEZA	Agent de Terrain
Abdul Konare	Eaux et Forêts	Chef de Poste
Site ASIC : commune de Kolokani		
Mady Fofana	Elu communal	Maire de Kolokani
Soungo Coulibaly	Elu communal	3 ^{ème} Adjoint au Maire
Sibiri Traore	Service d'hydraulique	Responsable de cercle
Sidiki Dembéle	ASIC	Président
Siré Kanouté	ASIC	Animateur
Village de Koundogoni	Comité de gestion du forage	Bureau : 4 femmes + 3 hommes
Village de Diadjirila	Comité de gestion du forage	Bureau : 4 femmes + 3 hommes
Village de N'Galafouga Kokobougou	Comité de gestion du forage	Bureau : 4 femmes + 3 hommes
Site de Stop-Sahel : commune de Nara		
Kamissoko Jean Baptiste	Stop-Sahel	Secrétaire Exécutif
Issouf Keïta	Stop-Sahel	Coordonnateur Nara
Bala Keïta	Stop-Sahel	Animateur
Issouf Dembéle	Stop-Sahel	Animateur
Village de Diefala	Groupement maraîcher	Quarantaine de femmes
	Autorité coutumière	Chef de village
	Autorité communale	Adjoint au Maire
	Autorité administrative	Sous Préfet
Village de Kalabana	Puits pastoral	Tout le village
	Autorité coutumière	Chef de village
	Groupement maraîcher	Toutes les femmes
Membres du ResoClimat, Groupes Thématiques, Focus Group		
Ibrahim Togola	MFC	Président du Bureau
Ousmane Samassekou	Katène Kadji	Chef de file Transfert des Technologies
N'Gouro Sanogo	GRAT	Adjoint au chef de file Transfert des Technologies
Yacouba Deme	NEF	Chef de file Adaptation
Sidiki Dembele	ASIC	Adjoint au Chef de file Adaptation
Oumar Kaba	PMF/FEM Mali	Chef de file Atténuation
Alidji Guitteye	ADCOPS	Adjoint au Chef de

Kouyaté Goundo Sissoko	CAFO	file Atténuation Chef de file Plaidoyer, Genre
Mahamadou F. Maïga	AMADE-PELCODE	Chef de file Développement Durable et Économie Verte
Mamadou D. Kouyate	AVPIP	Adjoint au Chef de file Développement Durable et Économie Verte
Staff du SECO-ONG, Focus Group		
Sidiki Dembélé	SECO-ONG	Chargé des Relations Publiques
Timothée Coulibaly	SECO-ONG	Secrétaire Général
Mori M Konaté	SECO-ONG	Directeur
Maïga N Touré	SECO-ONG	Chargée de la Communication
Alidji Guitteye	SECO-ONG	Adjoint Trésorier
Entretiens individuels		
Aïda Keïta/Mbo	PNUD	Chargée du cluster Environnement, CC, DD inclusif
Siaka Fofana	DNA	Directeur général adjoint
Soumana Timbo	Ministère de l'Environnement	Directeur national adjoint

4.3 ANNEXE 3 : DOCUMENTS CONSULTÉS POUR L'ÉVALUATION

Documents de Sida/Asdi, Ambassade de Suède au Mali

- Guidance Note – Climate Change Initiative 2009-2011
- Cooperation Strategy for Regional Development Cooperation with Sub-Saharan Africa (2010-2015);
- Strategi för Svensk Samarbete med Mali (2004-2006, förlängt till 2011)
- Agreement between Sida and Mali-Folkecenter Nyetaa on support of ”*Programme d’Appui aux Initiatives du Reso Climat Mali pour l’Adaptation aux Changements Climatiques*” during 2010-2011
- Amendment to the Agreement on Support of ”*Programme d’Appui aux Initiatives du Reso Climat Mali pour l’Adaptation aux Changements Climatiques*” between the Swedish Development International Development Cooperation Agency (Sida) and Maly Folkecenter Nyetaa for 2010-2012
- Fourth Amendment to the Agreement on support of ”*Programme d’Appui aux Initiatives du Reso Climat Mali pour l’Adaptation aux Changements Climatiques*” to Mali Folkecenter Nyetaa representing Reso Climat Mali
- Sector Portfolio Review and Analysis of Programs and Projects in the Natural Resource Sector, Mali, ORGUT, August 2013
- Mali Rnvironmental and Climate Change Policy Brief, Sida Helpdesk for Environment and Climate Change, Chalmers and SLU, July 2013

Documents ResoClimat

- AEPF, *Projet de maraîchage pour les femmes de la coopérative mixte Benso de Sendala*, Proposition de projet, 2010
- AEPF, Rapport narratif semestriel juillet-décembre 2011
- ASIC, *Instauration d’un système de gestion communautaire des eaux souterraines pour un développement durable des communautés villageoises dans la commune rurale de Kolokani, cercle de Kolokani*, Proposition de projet, 2010
- ASIC, Rapport narratif final
- CERAD, *Projet d’adaptation des secteurs productifs aux changements climatiques pour assurer la sécurité alimentaire dans la commune rurale de Benkady Fougna, cercle de Kita*, Proposition de projet, 2011
- CERAD, Rapport narratif juillet-décembre 2012
- CTESA, *Promotion des produits forestiers non ligneux dans deux communes du cercle de Kita*, Proposition de projet, 2011
- CTESA, Rapports narratifs avril-juin, juillet-septembre, octobre-décembre 2012
- GRAT, *Appui à l’accès des communautés rurales aux services énergétiques modernes*, Proposition de projet, 2011
- GRAT, Rapport narratif final
- MFC, *Rapport d’évaluation finale, Programme d’Appui aux Initiatives du Reso Climat Mali pour l’Adaptation aux Changements Climatiques (PAIRCC), 2010-2012*
- MFC, *Women and Climate Change*, 2008
- MFC, *10 ans d’activités contribuant au développement socio-économique du Mali*, 2009
- Stop Sahel, *Appui au renforcement des capacités de production maraîchère et pastorale en zone Sud-Ouest de Nara*, Proposition de Projet, 2010
- Stop Sahel, Rapports narratifs (périodiques et final)
- OMADEZA, *Introduction des systèmes de cultures intégrées pour une production durable et développement des initiatives locales en matière d’adaptation aux changements climatiques*, Proposition de projet, 2010
- OMADEZA, Rapport narratif troisième trimestre 2011, rapport final



Évaluation du Programme d'Appui aux Initiatives du Reso Climat Mali pour l'Adaptation aux Changements Climatiques (PAIRCC) 2009-2012

This report presents the findings of the evaluation of the Programme d'Appui aux Initiatives du Reso Climat Mali pour l'Adaptation aux Changements Climatiques (PAIRCC) 2009-2012 funded by Sida/The Embassy of Sweden in Mali. The overall objective of the programme is to increase the resilience of the poorest and most vulnerable to the impacts of climate change in Mali. This evaluation shows that the programme has achieved mixed results. On the one hand, the ability of the Reso Climat Mali to influence public policy and climate change adaptation strategies of the Malian state is particularly impressive. It also fulfils an essential function by providing a space for dialogue and pool of skills to the country's authorities and representatives of the international community in Mali. The evaluators were able to identify significant effects in terms of adaptation to climate change, which also reflect the development of processes of social change that open significant perspectives for the sustainable resilience of rural populations. However the programme suffers from a lack of understanding and systematic use of strategic planning tools. This is reflected in the weaknesses of its project documents, by the inability of most of the Reso Climat Mali's members to highlight the quality of the work done on the ground and by the absence of strategic documents on approaches that are nevertheless central to their work. These deficiencies affect the overall performance of the programme.

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Valhallavägen 199, Stockholm.

Telephone: +46 (0)8-698 50 00. Telefax: +46 (0)8-20 88 64.

E-mail: info@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>

