



2017:7

Sida Decentralised Evaluation

Jérôme Gouzou
Bala Wenceslas Sanou
Norbert Dembélé

Évaluation à mi-parcours du Programme de Gestion Décentralisée des Forêts (GEDEFOR II)

Rapport final

Évaluation à mi-parcours du Programme de Gestion Décentralisée des Forêts (GEDEFOR II)

**Rapport final
janvier 2017**

**Jérôme Gouzou
Bala Wenceslas Sanou
Norbert Dembélé**

Authors: Jérôme Gouzou, Bala Wenceslas Sanou, Norbert Dembélé

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 2017:7

Commissioned by Sida Ambassade de Suède au Mali

Copyright: Sida and the authors

Date of final report: janvier 2017

Published by Citrus 2017

Art. no. Sida62025fr

urn:nbn:se:sida-62025fr

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

Table des Matières	2
Abréviations et Acronymes	4
Préface	5
Résumé	6
1 Méthodologie	11
1.1 Périmètre de l'évaluation.....	11
1.1.1 Objectifs de l'évaluation.....	11
1.1.2 Les questions d'évaluation	11
1.2 Collecte des données.....	13
1.2.1 Analyse de la documentation disponible.	13
1.2.2 Entretiens.	13
1.2.3 Atelier de travail	14
1.2.4 Visites sur le terrain.....	14
1.3 Limites et leçons apprises	14
2 Résultats de l'évaluation	16
2.1 Pertinence	16
2.1.1 Pertinence en relation avec les priorités des partenaires techniques et financiers.....	16
2.1.2 Pertinence en relation avec les priorités des acteurs nationaux	16
2.1.3 Pertinence en relation avec les priorités des acteurs locaux	17
2.1.4 Niveau de prise en compte de la dimension du genre.....	18
2.1.5 Niveau de prise en compte de l'approche basée sur les droits humains.....	19
2.1.6 Pertinence en relation avec la logique de programmation.....	20
2.2 Efficacité.....	22
2.2.1 GEDEFOR et les dynamiques de gestion décentralisée des forêts.....	22
2.2.2 Efficacité des stratégies de renforcement des capacités	23
2.2.3 Les résultats atteints par les projets des partenaires de mise en oeuvre.....	23
2.3 Efficience.....	28
2.3.1 Efficience des structures d'appui à la mise en œuvre du programme.....	28

2.3.2	Efficiencce des accords avec les partenaires de mise en oeuvre du programme	29
2.3.3	Efficiencce du système de suivi	29
2.4	Durabilité	31
3	Conclusion et recommandations	35
	Annexe 1 – Rapport de démarrage	39
	Annexe 2 – Termes de Référence	49
	Annexe 3 – Matrice d'évaluation.....	60
	Annexe 4 – Personnes interviewées	67
	Annexe 5 – Documents consultés.....	81

Abréviations et Acronymes

ABDH	Approche Basée sur les Droits Humains
AGCC-Mali	Alliance Globale contre le Changement Climatique au Mali
AGR	Activités Génératrices de Revenus
ANICT	Agence Nationale d'Investissement pour les Collectivités Territoriales
ASDI	L'Agence Suédoise de Coopération Internationale pour le Développement
DNEF	Direction Nationale des Eaux et Forêts
DNPD	Direction Nationale de la Planification du Développement
DNPS	Direction Nationale de Planification et des Statistiques
EES	Évaluation Environnementale Stratégique
GEDEFOR	Gestion Décentralisée des Forêts
MEADD	Ministère de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAGS	Plan d'Aménagement et de Gestion Simplifiée
PANC	Plan d'Action National des Changements Climatiques
PARADDER	Programme d'Appui à la Réforme Administrative, à la Décentralisation et au Développement Économique et Régional
PDSEC	Plan de Développement Social, Économique et Culturel
PFN	Politique Forestière Nationale
PNPE	Politique Nationale de Protection de l'Environnement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RNA	Régénération Naturelle Assistée
SDA	Schémas Directeurs d'Approvisionnement
SED	Stratégie Énergie Domestique
SNCC	Stratégie Nationale des Changements Climatiques
SNCF	Stratégie Nationale du Contrôle Forestier
TdC	Théorie de Changement
TdR	Termes de Référence
UGP	Unité de Gestion du Programme

Préface

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation à mi-parcours du Programme de Gestion Décentralisée des Forêts au Mali (GEDEFOR II) durant la période 2015-2016. Cette évaluation a été commanditée par l'Ambassade de Suède au Mali et réalisée par NIRAS Indvelop. Le travail de terrain a été accompli durant la période allant du 12 au 23 décembre 2016. Ce rapport, finalisé en janvier 2017, prend en compte les remarques et suggestions formulées par l'Ambassade de Suède au Mali et par le Ministère de l'Environnement de l'Assainissement et du Développement Durable (MEADD) du Mali qui assure la direction générale du programme.

L'équipe d'évaluation indépendante de NIRAS Indvelop était formée par :

- Jérôme Gouzou, Chef d'Équipe
- Bala Wenceslas Sanou
- Norbert Dembélé

Le chef de projet de NIRAS Indvelop pour cette évaluation, Josefina Halme, était responsable de la conformité du travail avec l'Assurance Qualité de NIRAS Indvelop durant tout le processus d'évaluation. L'Assurance Qualité du rapport a été réalisée par Muriel Visser-Valfrey.

L'équipe d'évaluation tient à remercier toutes les personnes qui ont bien voulu répondre à leurs questions, ainsi qu'à l'ensemble des parties prenantes du Programme GEDEFOR II pour leur implication dans cette évaluation.

Résumé

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation à mi-parcours du Programme de Gestion Décentralisée des Forêts au Mali phase II (GEDEFOR II) durant la période 2015-2016. Cette évaluation a été commanditée par l'Ambassade de Suède au Mali, sur base de Termes de Référence (TdR) développés par l'Ambassade de Suède au Mali en étroite collaboration avec le Ministère de l'Environnement de l'Assainissement et du Développement Durable qui assure la direction générale du programme. L'évaluation à mi-parcours du Programme GEDEFOR II met en évidence des résultats contrastés.

Pertinence. Pris dans sa globalité, GEDEFOR II est très pertinent. C'est d'abord un programme très important d'investissement dans le secteur de la foresterie car sans équivalent au Mali, ni même dans la sous-région. Il est très pertinent en relation avec les priorités et les besoins urgents et énormes des acteurs nationaux. Il est également pertinent en relation avec les priorités et les besoins des acteurs locaux, lesquels sont impliqués dans la définition des activités prioritaires devant être mises en œuvre. GEDEFOR II réussit, d'autre part, à appliquer de façon assez systématique une approche basée sur les droits humains, même si une réflexion plus approfondie sur la question de la connaissance des ressources financières disponibles au niveau de toutes les parties prenantes s'impose. D'autre plus, il y a des efforts louables de prise en compte de la dimension genre, même si le programme gagnerait à être plus précis sur les objectifs qu'il pense être réalisables et sur la justification des stratégies visant à réduire les inégalités de genre (par exemple autour des effets à long terme de l'autonomisation financières des femmes.) GEDEFOR II souffre, cependant, de déficiences dont certaines ont une influence très négative sur la capacité du programme à démontrer sa pertinence et son efficacité. La plus importante d'entre elles concerne la faiblesse de la logique de programmation. Le programme n'a pas su formuler une (ou plusieurs) théorie(s) de changement claire(s) et le cadre de résultats imparfait ne lui permet pas d'être utilisé comme outil, pourtant essentiel, de gestion de programme.

Efficacité. Grace aux Activités Génératrices de Revenus (AGR), le programme produit des résultats rapides et tangibles en termes de transfert de compétences techniques, mais aussi d'accroissement du revenu des ménages ciblés par les activités et d'autonomisation des coopératives mises en place. Il y a, d'autre part, des indicateurs intéressants de valorisation des chaînes de production, tels que l'augmentation des revenus tirés de la vente de certaines productions (comme le beurre de karité, par exemple). Bien qu'ils demandent à être vérifiés dans la durée, il y a également des indicateurs de changements de comportement (arrêt de la coupe de bois de chauffe et pour le charbon de bois, de l'orpaillage) parmi les groupes cibles et quelques exemples de diffusion des techniques de production agricole introduites par le programme au delà de ses zones d'intervention. C'est aussi un programme qui, et même

si GEDEFOR s'intéresse peu à collecter des données sur cet aspect du travail, contribue à la cohésion sociale par la mise en relation d'acteurs sociaux avec des intérêts variés et parfois divergents. Il participe largement, par l'augmentation de leurs revenus et par la place qu'il contribue à leur donner dans la société, au développement des conditions de vie des femmes qui ont été ciblées par les activités. C'est un aspect du programme qui fonctionne bien et qui mérite d'être souligné. De plus, les stratégies d'apprentissage mises en place au niveau des AGR aient permis un transfert significatif de compétences envers les groupes cibles. Cependant, en l'absence de stratégie bien définie de renforcement de capacités et de capitalisation des résultats, le programme perd une somme considérable de données de grande valeur, ce qui nuit à sa visibilité, et, si rien n'est fait pour résoudre le problème, pourrait à terme nuire à sa crédibilité. Il est, enfin, difficile d'évaluer l'efficacité du programme dans sa dimension de renforcement de capacités des structures déconcentrées et décentralisées tant que le transfert des compétences de l'État vers ces structures n'est pas effectif.

Efficienc. Si les structures d'appui à la mise en œuvre du programme GEDEFOR II fonctionnent de manière satisfaisante, les modes de relations contractuelles choisis pour travailler avec les partenaires de mise en œuvre du programme sont un véritable obstacle à l'efficacité du programme et à la capitalisation des acquis. De la même manière, le système de suivi, bien qu'il soit correctement structuré, n'a pas permis de générer des données de qualité par manque d'outils adéquats et de compétences techniques et de données de références fiables.

Durabilité. L'évaluation à mi-parcours met en évidence une série de défis à la durabilité des acquis du programme. En dépit de résultats prometteurs atteints par les activités, les groupes cibles ne représentent encore qu'une petite minorité (5 à 10%) des populations vivant dans les zones d'intervention du programme. En l'absence de vision stratégique claire de diffusion-réplication massive des résultats déjà atteints, il est peu probable que les changements de comportement enregistrés au niveau des groupes cibles auront un effet sur les pratiques de déforestation en cours. Le passage à l'échelle est un véritable défi pour la suite de GEDEFOR II et des phases futures. Enfin, GEDEFOR II est mis en œuvre dans un environnement caractérisé par des contraintes externes (en dehors de la responsabilité de GEDEFOR) nombreuses qui nuisent à l'efficacité du programme. La faiblesse des investissements dans le secteur agricole, et en particulier dans la foresterie, représente un défi majeur, au même titre que les conditions dans lesquelles sont accordés les permis de recherche et d'exploitation minières.

Recommandations

Nous recommandons au Comité de Pilotage et à l'Ambassade de Suède afin d'accroître la visibilité du secteur de la foresterie de préparer un document politique montrant :

- Les besoins réels en investissements dans le secteur de la foresterie au Mali
- La nécessité de prise en compte du caractère intersectoriel de la question forestière

- La nécessité d'accroître les moyens humains, matériels et financiers dédiés par l'État malien aux questions de la gestion durable des forêts

Nous recommandons à l'Ambassade de Suède de :

- User de son influence auprès du groupe des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) Environnement/Changement Climatique et auprès de la Troïka des PTF pour que le problème des conditions d'attribution des permis de recherche et d'exploitation minière soit une priorité dans leur dialogue politique avec le gouvernement du Mali

Nous recommandons au Comité de Pilotage de :

- Rendre publics les montants alloués à chaque projet mis en œuvre et à s'assurer que cette information est mise à la disposition des populations des communes concernées
- Utiliser la dernière année du programme pour préparer la nouvelle phase (GEDEFOR III) en :
 - Impliquant les parties prenantes des communes déjà ciblées dans l'analyse des problèmes devant être résolus
 - Planifiant des études de référence (baseline) permettant de formuler des résultats et des indicateurs pertinents et réalistes
 - Utilisant l'équipe des consultants externes pour formuler une (ou plusieurs) théorie(s) de changement claire(s) et un cadre de résultats devenant un véritable outil de gestion de programme
 - Partageant le cadre de résultats avec les différentes parties prenantes pour une appropriation plus grande des résultats à atteindre et pour légitimer les stratégies mises en œuvre
- Réduire la fréquence des réunions du Comité de Pilotage à une seule réunion annuelle
- Commanditer un audit de l'équipe technique de GEDEFOR afin de mieux répondre à ses besoins qualitatifs et quantitatifs
- Valider le plus rapidement possible le nouveau guide de mise en œuvre du système de suivi-évaluation
- Mandater GEDEFOR et le groupe d'experts qui l'accompagnent pour préparer un document stratégique de promotion de l'association de la foresterie privée et de la gestion publique des forêts au Mali
- Attirer l'attention des autorités concernées sur les conditions d'attribution des permis de recherche et d'exploitation minière

Nous recommandons à GEDEFOR de :

- Réviser la stratégie genre du programme en mettant l'accent sur :
 - Une méthode permettant de faire l'analyse des conditions différentielles entre les hommes et les femmes d'accès et/ou de jouissance à des droits, services, etc.
 - Une méthode permettant de développer des études de référence (baselines) mettant en évidence des données et des indicateurs genrés
 - Une méthode permettant de développer des projets de mise en œuvre par les partenaires qui formulent des résultats et des indicateurs genrés

- Définir des résultats et des indicateurs genrés dans le cadre de résultats de GEDEFOR II
- Utiliser la phase restante de GEDEFOR II pour lancer une réflexion en profondeur sur le développement de stratégies pertinentes visant à accroître la probabilité d'un changement durable des normes sociales, économiques et culturelles qui sont un obstacle à l'autonomisation des femmes et des hommes dans les zones d'intervention de son futur programme
- Faire un test de mise en oeuvre d'un Plan d'Aménagement et de Gestion Simplifiée (PAGS) pour tirer des enseignements sur la capacité des communes à prendre en charge la gestion décentralisée
- Développer une stratégie de renforcement de capacités au niveau du programme qui clarifie :
 - Les différents niveaux de capacités (individuel, organisationnel, institutionnel)
 - Les modes de capitalisation des expériences d'apprentissage
 - Les modes de partenariat entre le programme et des institutions spécialisées dans l'apprentissage au Mali et/ou dans la sous-région
- Réduire la hauteur (montants financiers) des tranches de décaissement vers les partenaires de mise en œuvre mais d'accroître leur fréquence
- Repenser son approche de partenariat avec les prestataires de mise en œuvre du programme sur base de :
 - Sélection d'un groupe d'organisations fiables avec lesquelles GEDEFOR a une expérience positive de travail et/ou en ouvrant le partenariat à des organisations nouvelles
 - Contrats de longue durée équivalents à celle de mise en œuvre de chaque phase du programme GEDEFOR
 - Évaluation régulière de la performance de ces organisations
 - Plans de développement de capacités adaptés aux besoins de ces organisations visant à accroître leur performance
 - Implication systématique de ces organisations dans le suivi de la mise en œuvre du programme
- Mettre en place de façon urgente un plan de renforcement des capacités pour la mise en œuvre du suivi du programme. Il est recommandé que ce plan :
 - Cible l'ensemble des acteurs impliqués dans le suivi du programme
 - Soit adapté aux besoins variés des différents acteurs impliqués dans le suivi selon leur rôle/fonction dans la chaîne de suivi
 - Fasse appel à des méthodes innovantes ou ayant déjà démontré leur efficacité afin d'accroître la probabilité du nécessaire transfert de compétences et de la mise en œuvre effective du système de suivi
- Procéder à un audit des besoins et des coûts liés à la mise en place d'un système de suivi efficace afin d'intégrer ces données dans le budget de son futur programme
- Faire la cartographie (mapping) des acteurs, projets et programmes de développement rural dans les zones d'intervention du programme

- Étudier la possibilité de coordonner ses activités avec celles des autres acteurs de développement rural et d'explorer les opportunités de mutualisation des fonds vers l'investissement (coopératives, entrepreneuriat local)

1 Méthodologie

Cette section est consacrée à la présentation des éléments principaux de la méthode utilisée pour collecter et analyser les données. Le rapport de démarrage, inclus en annexe de ce document (cf. annexe 1), introduit la méthode de façon plus détaillée. Cette section est néanmoins importante dans la mesure où elle permet à l'équipe d'évaluation de présenter et de justifier des amendements mineurs apportés aux questions d'évaluation et à la manière de les exposer dans le texte afin d'éviter des répétitions et d'en rendre la lecture plus facile.

1.1 PERIMETRE DE L'ÉVALUATION

1.1.1 Objectifs de l'évaluation

L'objectif principal de cette évaluation, clairement défini dans les TdR, est double : il s'agit de générer une meilleure compréhension de la façon dont l'aide au développement de la Suède dans le secteur forestier au Mali a été 1) conçue et 2) mise en œuvre. Ces deux préoccupations ont structuré à la fois les questions d'évaluation et la méthodologie retenue pour collecter et analyser les données recueillies. La période de démarrage a permis de bien identifier les parties prenantes au programme, de circonscrire les priorités inhérentes à une évaluation à mi-parcours, et de clarifier les résultats que les parties prenantes sont en droit d'attendre de cette évaluation. La période de démarrage a fait ressortir quatre axes prioritaires de travail pour l'équipe d'évaluation :

- **L'analyse de la pertinence du programme** : la priorité a été donnée à la façon dont le programme a été conçu. L'enjeu était de comprendre la pertinence de la (ou des) Théorie(s) de Changement (TdC).
- **L'analyse de l'efficacité du programme** : la priorité a été mise sur l'analyse de la qualité des fonctions principales de gestion du programme GEDEFOR, à savoir les processus de *coordination* et de *suivi* de la mise en œuvre du programme.
- **L'analyse de l'efficacéité du programme** : la priorité a été portée sur la mise en évidence d'indicateurs tangibles d'atteinte des résultats attendus, mais également de résultats qui n'étaient pas initialement prévus mais qui sont tout aussi importants.
- **L'analyse de la durabilité** : la priorité a été donnée à la mise en évidence d'indicateurs tangibles permettant de penser que les processus et les résultats obtenus enclenchés par le programme sont ancrés au sein des parties prenantes et qu'ils peuvent perdurer au-delà de la phase actuelle de sa mise en œuvre.

1.1.2 Les questions d'évaluation

L'ensemble des questions d'évaluation, telles qu'elles ont été affinées durant la période de démarrage, est abordé dans ce rapport. En revanche, nous avons choisi d'en regrouper certaines dans les sections consacrées à la présentation des résultats de

l'évaluation dans le souci d'éviter des répétitions et de rendre plus aisée la lecture du rapport.

Les questions d'évaluation du critère de pertinence

- Pertinence en relation avec les priorités des acteurs internationaux, nationaux et locaux :
 - Dans quelle mesure les priorités de GEDEFOR II sont-elles alignées sur celles des PTF, sur les priorités et les besoins des acteurs institutionnels du Mali (en particulier au niveau décentralisé), mais aussi des bénéficiaires au niveau local ? Nous avons fait le choix de présenter ces questions séparément.
 - Dans quelle mesure les différentes préconditions et opportunités pour les hommes, les femmes, les garçons et les filles ont-elles été analysées et prises en compte dans le cadre de résultats et dans la conception des activités ?
 - Dans quelle mesure les quatre principes de non-discrimination, transparence, participation et responsabilité/redevabilité ont-ils été intégrés dans le programme ?
- Pertinence en relation avec la logique de programmation :
 - Le programme a-t-il été conçu de manière cohérente: les résultats directs (outputs) et les objectifs sont-ils articulés clairement ? Le programme est-il basé sur les leçons apprises de la phase précédente ?
 - Dans quelle mesure les activités planifiées et mises en œuvre ciblent-elles les causes des problèmes identifiés ? Nous avons fait le choix de traiter la question de la pertinence en relation avec la logique de programmation en un seul bloc.

Les questions d'évaluation du critère d'efficacité

Nous avons choisi de sérier les questions et d'en ajouter une nouvelle (la dernière) :

- GEDEFOR et les dynamiques de gestion décentralisée (Comment GEDEFOR II parvient-il à accroître son efficacité par un engagement avec les problématiques et les dynamiques principales de gestion décentralisée des forêts ?)
- Efficacité des stratégies de renforcement de capacité. (Dans quelle mesure GEDEFOR II facilite-t-il les échanges d'informations entre les différents utilisateurs des ressources, développe-t-il du matériel didactique commun à ces utilisateurs, et met-il en place des interventions d'apprentissage en collaboration avec des partenaires multiples ? Dans quelle mesure les stratégies d'apprentissage ont-elles contribué à accroître les connaissances relatives au changement climatique ? Dans quelle mesure, et sur quels domaines, les participants aux activités d'apprentissage ont-ils vu leur compétences accrues ? Dans quelle mesure ces stratégies ont-elles contribué au renforcement des institutions d'apprentissage au niveau national ?)
- Les résultats des projets des partenaires de mise en œuvre

Les questions d'évaluation du critère d'efficience

- Dans quelle mesure la structure organisationnelle, l'appui du management et les mécanismes de coordination ont-ils appuyé la mise en œuvre du programme ?
 - Dans quelle mesure les accords passés avec les partenaires de mise en œuvre du programme sont-ils efficaces ?
- Existe-t-il des capacités suffisantes pour faire le suivi et évaluer les activités et les résultats du programme et dans quelle mesure les leçons apprises sont-elles traduites dans des modifications de programmation/d'approche ? Existe-t-il des opportunités non-exploitées pour améliorer/ renforcer les processus envisagés ?

Les questions d'évaluation du critère de durabilité

Nous avons décidé d'élargir les questions de la durabilité à l'ensemble des thèmes couverts par cette évaluation qui apparaissent comme autant d'obstacles à la durabilité des acquis du programme.

1.2 COLLECTE DES DONNEES

L'équipe d'évaluation a intégré différentes méthodes pour cette évaluation. Elles sont adaptées aux divers types d'interlocuteurs et à l'information que l'équipe d'évaluation a cru nécessaire de collecter afin de fournir des réponses solides à toutes les questions d'évaluation et représenter les points de vue des interlocuteurs à différents niveaux, et les perspectives des femmes et des hommes. Nous avons intégré un mélange de trois méthodes clés qui nous ont permis d'analyser les données de façon différente.

1.2.1 Analyse de la documentation disponible

Nous avons lu et analysé tous les documents pertinents fournis par GEDEFOR (proposition, rapports narratifs du programme dans son ensemble et de chaque projet spécifique, etc.), des documents fournis par l'Agence Suédoise de Coopération Internationale pour le Développement (notes d'évaluation, décisions, Stratégie Régionale) et par SIPU (rapports d'analyse de la mise en œuvre de GEDEFOR II, guide de suivi, etc.)

1.2.2 Entretiens

L'équipe d'évaluation a utilisé différentes techniques d'entretien, en fonction du type d'information à collecter.

Entretiens individuels avec des informateurs clés. Cette méthode a été utilisée avec le personnel de GEDEFOR à Bamako et sur le terrain avec, par exemple, des responsables du Service des Eaux et Forêts dans les cantonnements;

Entretiens en groupes de discussion (Focus Group). Cette méthode a été utilisée avec le personnel de GEDEFOR, y compris l'Unité de Gestion de Programme (l'UGP), le Comité de Pilotage, le Comité de Suivi Interne de la DNEF à Bamako, avec les partenaires de mise en œuvre du programme, mais aussi avec les structures décentralisées et avec les bénéficiaires. Ces entretiens ont été menés à l'aide de questions ouvertes qui ont permis aux répondants d'élaborer sur les questions et de s'appuyer sur les réponses de chacun. Cette méthode a été principalement utilisée pour évaluer la pertinence des interventions de GEDEFOR, l'efficience, l'efficacité et la durabilité du programme.

Les entretiens individuels et en groupe ont utilisé des questions semi-structurées. En partant des questions préparées, l'équipe d'évaluation a également permis aux répondants de parler de ce qui était important pour eux. Cette approche a parfois permis aux interviewés d'apporter des aspects ou des questions autres que celles planifiées par les évaluateurs, et s'est avérée très utile pour ajouter des informations qualitatives.

1.2.3 Atelier de travail

Dès la lecture des TdR, il est apparu pertinent à l'équipe d'évaluation d'organiser un atelier de travail rassemblant des représentants de toutes les parties prenantes au programme GEDEFOR II. L'idée était que l'équipe d'évaluation puisse présenter certains constats préliminaires de l'évaluation pour que les parties prenantes réagissent, les discutent, les affinent et proposent des recommandations pratiques pour que ces problèmes soient efficacement abordés pendant la période restante du programme. Cet atelier, organisé les 15 et 16 décembre au Centre Culturel de Bamako, et qui a rassemblé une quarantaine de personnes représentatives des parties prenantes du programme (cf. annexe 4), a été l'occasion donnée à chacune d'entre elles de soulever des questions qui méritaient une réflexion plus approfondie. Durant ces deux jours, les parties prenantes ont formulé des recommandations que l'équipe d'évaluation a intégrées dans ce rapport. Nous sommes convaincus, dans la mesure où elles émanent des parties prenantes elles-mêmes, qu'elles auront davantage de légitimité que celles formulées par l'équipe d'évaluation, ce qui accroît la probabilité de leur prise en compte lors de la période restante de mise en œuvre du programme.

1.2.4 Visites sur le terrain

L'équipe d'évaluation s'est rendue dans 12 communes sur les 27 que couvre le programme (plus de 44%). Ces communes sont réparties dans les deux régions d'intervention de GEDEFOR II, Koulikoro et Kayes. Les visites de terrain ont porté sur trois types d'activités génératrices de revenus dont : cinq jardins maraîchers (à Farabana, Sorybougou, Kassela, Kinsiga et Zantiguila), trois vergers-maraîchers (à Karan, Souranssan-Tomoto et Zantiguila), trois centres de production de beurre de karité (à Samalé, Kita-Ouest et Kassela), un jardin fourrager (à Samalé) et des sites apicoles (Kasséla, Fatafing et Sanankoro-Djitoumou). Des activités spécifiques participent également à générer des revenus additionnels au niveau local à travers des moulins et/ou des plateformes multifonctionnelles. Les visites ont également concerné des massifs forestiers en aménagement (à Benkadi, Karan et Souranssan-Tomoto). Ces visites sur le terrain ont permis de collecter un nombre important d'informations, de mieux cerner les enjeux du programme, et de vérifier certaines données présentées dans les documents de programme de GEDEFOR.

1.3 LIMITES ET LEÇONS APPRISSES

Cette évaluation n'échappe pas à un certain nombre de contraintes et de limites. La principale d'entre elles est le budget limité qui lui a été alloué, et donc, la contrainte de temps qui en découle. Nous avons déjà souligné, dans le rapport de démarrage, le peu de temps consacré à la période du même nom, alors que c'est une période essentielle dans toutes les évaluations, dans la mesure où c'est à ce moment là que les questions d'évaluation sont précisées, que la planification du travail sur le terrain est

réalisée, et que la méthode d'évaluation est affinée. L'excellent niveau de collaboration entre l'équipe d'évaluation et l'UGP a cependant permis de limiter cette contrainte. Dans un laps de temps très court, nous avons réussi à planifier les visites sur le terrain et l'organisation de l'atelier de travail. Mais la contrainte de temps s'applique également à la capacité de mettre en évidence des résultats **de façon crédible**, et ce d'autant plus qu'il s'agit d'une évaluation à mi-parcours. La leçon principale à retenir de ce travail est qu'il permet surtout, et/ou avec plus de certitudes, de signaler les aspects du programme qui posent problème ou qui nécessitent des réajustements. Il permet également de mettre en évidence des résultats atteints à court terme, résultats directs (outputs) et effets (outcomes), mais il est beaucoup trop tôt pour dégager ce que ces résultats signifient réellement : sont-ils l'image de changements de comportements durables, des indicateurs de débuts de changements d'attitudes, ou sont-ils seulement des effets d'aubaine, c'est à dire des ajustements stratégiques des groupes cibles qui voient des intérêts à court terme dans les activités proposées par le programme ? L'équipe d'évaluation ne peut pas se prononcer avec certitude sur ces questions. Nous soulevons de nouvelles questions, nous émettons des hypothèses, sur base de nos expériences, mais elles doivent être prises pour ce qu'elles sont, c'est à dire un effort de réflexion pour accroître la probabilité de rendre le programme plus efficace dans l'avenir.

La seconde leçon apprise est que la méthode que nous avons choisie, et qui nous paraît la mieux adaptée pour répondre aux contraintes posées par ce genre d'évaluation, permet de soulever un nombre limité de questions. Elle ne donne pas la possibilité de rentrer dans les détails du programme. En revanche, elle a le mérite de soulever des questions qui sont fondamentales pour les parties prenantes au programme.

Nous sommes, ainsi, convaincus que la méthode choisie permet de tirer des conclusions et de formuler des recommandations pertinentes pour la suite du programme GEDEFOR II et, au delà, pour la prochaine phase du programme GEDEFOR.

2 Résultats de l'évaluation

2.1 PERTINENCE

2.1.1 Pertinence en relation avec les priorités des partenaires techniques et financiers

Les deux documents de référence sont les stratégies de développement coopération de la Suède avec le Mali :

- a. GEDEFOR II est très pertinent en relation avec la Stratégie suédoise d'aide au développement, Afrique de l'Ouest, Mali, 2004-2006, qui a été prolongée à plusieurs reprises, et dont le troisième axe prioritaire était centré sur le développement durable et la gestion des ressources naturelles.
- b. GEDEFOR II est très pertinent en relation avec le troisième axe prioritaire de la (nouvelle) Stratégie pour la coopération suédoise au développement avec le Mali (2016-2020), dont l'ambition est de contribuer à *“l'amélioration de l'environnement, un impact climatique réduit et une meilleure résilience à l'impact environnemental, aux changements climatiques et aux catastrophes naturelles”*.

GEDEFOR II est également pertinent en relation avec certains programmes de l'Union Européenne, en particulier :

- *Alliance Globale contre le changement climatique au Mali – AGCC-Mali*. Ce programme, qui est cofinancé avec le Gouvernement du Mali, contribue à l'amélioration et à la mise en œuvre de la politique nationale sur le changement climatique. Il met l'accent sur le renforcement des capacités institutionnelles ainsi que sur le suivi et la gestion des forêts. Il participe également, à travers des projets de subvention, à la mise en place d'activités de boisement dans les zones de Kayes, Ségou et Mopti. Ce programme est mis en œuvre par la Direction Nationale des Eaux et Forêts.
- *Programme d'Appui à la Réforme Administrative, à la Décentralisation et au Développement Économique et Régional – PARADDER (2010-2017.)* Ce Programme vise à appuyer la poursuite de la mise en œuvre des politiques de réforme de l'État et de décentralisation en incluant les aspects liés au développement économique régional et aux secteurs décentralisés.

2.1.2 Pertinence en relation avec les priorités des acteurs nationaux

Le Programme GEDEFOR II a été défini, et s'inscrit en cohérence avec les stratégies et les politiques nationales dont les principales sont :

- c. *La Politique Nationale de Protection de l'Environnement (PNPE)*, dont l'un des objectifs spécifiques, qui renforce la pertinence de GEDEFOR, est de développer et d'appuyer la mise en œuvre d'une gestion décentralisée et participative des ressources naturelles et renouvelables.
- d. *La Politique Forestière Nationale (PFN)*, élaborée en 1995, soumise à rélecture avec l'appui du Programme GEDEFOR II, est actuellement dans le circuit d'approbation par le Gouvernement. Cette politique et ses trois options (sociale,

économique et écologique) sont en ligne avec les priorités de GEDEFOR. C'est un document de référence pour GEDEFOR, dans la mesure où il précise les objectifs à atteindre dans le domaine de la gestion des ressources forestières, mais aussi parce que tous les programmes dans le secteur forestier doivent s'inscrire dans le cadre de la PFN.

- e. *La Stratégie Énergie Domestique (SED)* dont l'un des résultats a été l'élaboration des Schémas Directeurs d'Approvisionnement (SDA) durables en bois énergie des principales villes du Mali dans le cadre de la rationalisation de l'offre des combustibles ligneux.
- f. *La Stratégie Nationale du Contrôle Forestier (SNCF)*, élaborée avec l'appui du programme GEDEFOR, se réfère au document de la Politique Forestière Nationale, des textes législatifs et Règlementaires régissant la gestion des ressources forestières, de la faune sauvage et son habitat. En outre, elle respecte les dispositions des Conventions, Accords et Traités signés et/ratifiés par le Mali ainsi que des textes pris pour leur application.
- g. *La Stratégie Nationale des Changements Climatiques (SNCC) et le Plan d'Action National des Changements Climatiques (PANC)*, élaborés en 2011, et dont la vocation est la prise en compte des changements climatiques au niveau des politiques sectorielles et territoriales dans la lutte contre les effets des changements climatiques.
- h. *La Stratégie Nationale d'Adaptation du Secteur de la Foresterie du Mali aux impacts des Changements Climatiques*, élaborée en 2013 avec l'appui du programme GEDEFOR. Cette stratégie comporte 17 axes prioritaires relatifs aux actions transversales et aux domaines tels que la foresterie, les ressources en eau, l'agriculture et l'élevage.
- i. *La Politique Nationale d'Aménagement du Territoire (PNAT)*, qui a pour objectif général de contribuer au développement économique, social, culturel, durable et équilibré du Mali, et au renforcement de l'intégration sous-régionale et régionale. La PNAT intègre toutes les politiques sectorielles, les stratégies, les plans et les programmes dans une dimension prospective et de long terme.

2.1.3 Pertinence en relation avec les priorités des acteurs locaux

GEDEFOR II est, par nature, très pertinent en relation avec les priorités des acteurs locaux. Les populations locales maliennes restent encore largement dépendantes des ressources naturelles, en particulier forestières, pour assurer leur subsistance. Les systèmes d'exploitation, généralement accompagnés de la pratique de feux de brousse dévastateurs, entraînent des prélèvements continus des ressources naturelles sans compensations suffisantes permettant leur reconstitution. Aux systèmes locaux d'exploitation agro-sylvo-pastorale, s'ajoutent l'exploitation des ressources minières qui contribue à accentuer la pression sur les terres rurales et sur les ressources forestières. Ces pressions sur les ressources naturelles interviennent dans un contexte où les effets du changement climatique rendent précaires les systèmes d'exploitation au niveau local du fait des incertitudes pluviométriques. Le programme GEDEFOR II participe à diversifier les activités de production au niveau local à travers des systèmes qui tiennent compte des contraintes climatiques. Le financement des Activités Génératrices de Revenus (AGR) participe à offrir des réponses aux besoins des popu-

lations locales en quête de sources d'amélioration de leurs revenus. Les aménagements réalisés en soutien aux AGR répondent aux besoins des populations locales en leur permettant d'accéder à des espaces viabilisés pour des productions rurales additionnelles. Ces productions additionnelles contribuent à les rendre moins dépendantes de l'exploitation non contrôlée des ressources forestières (bois d'œuvre, bois de chauffe et charbon de bois). D'autre part, les activités menées dans le cadre de GEDEFOR II sont inscrites dans le Plan de Développement Social, Économique et Culturel (PDSEC) de chaque commune concernée par le programme. La demande d'appui du programme a toujours été formulée par les maires des communes en question.

2.1.4 Niveau de prise en compte de la dimension du genre

Les résultats de l'intégration du genre dans le programme GEDEFOR II doivent être nuancés. D'un côté, il y a eu un effort indéniable de prise en compte de cette dimension dans la phase de planification et dès le tout début de la mise en œuvre. Cela s'est traduit par une stratégie genre qui doit guider les interventions (projets, activités) du programme¹, par un choix délibéré de mettre en place des projets visant à cibler plus particulièrement les femmes de façon pertinente (ce sont elles qui, traditionnellement, ont la responsabilité de la coupe du petit bois) et par leur implication systématique dans la définition de leurs besoins et de leurs priorités. D'autre part, l'ensemble des entretiens réalisés, que ce soit avec les acteurs locaux, comme avec les structures de gestion, de suivi et/ou de pilotage de GEDEFOR II, témoigne d'une volonté de placer la question du genre au centre du programme.

Il y a cependant un certain nombre d'éléments qui posent problème et qui demandent une réflexion plus approfondie. Le contenu des entretiens et l'analyse des documents de programme de GEDEFOR et des partenaires de mise en œuvre, y compris la stratégie genre, montrent un glissement systématique du concept de genre vers celui de l'appui aux femmes. En d'autres termes, un programme qui intègre la dimension genre est un programme qui cible les femmes. Ce n'est, bien entendu, pas complètement inepte, mais ce glissement sémantique reflète non seulement une mauvaise compréhension du concept, mais surtout, et c'est là le plus important, des véritables enjeux. Si la stratégie genre de GEDEFOR a le mérite de souligner le fait que la situation des femmes au Mali reste précaire en raison de pesanteurs socioculturelles, l'approche genre met surtout l'accent sur la manière d'appuyer les femmes dans des AGR. C'est également ce que font les projets mis en œuvre par les partenaires, même si ces derniers ciblent également des hommes désireux d'y participer. De la même manière, il est très surprenant de noter que ni les résultats formulés dans les cadres logiques du programme (cadres logiques originel et révisé), ni leurs indicateurs ne

¹ Sanogo, B, Kone, S, *Document de Stratégie pour une meilleure prise en compte du genre dans les activités de Programme GEDEFOR*, GEFRAD, décembre 2011.

sont genrés.

Il n'y a pas, ou peu, de réflexion sur les conditions d'une véritable émancipation des femmes **et** des hommes. Ceci est très important car, et nous le verrons par la suite, le programme touche une part limitée de la population dans chaque zone d'intervention. L'impact et la durabilité du programme vont se mesurer à la capacité de reproduction et de diffusion, au delà de chaque village ciblé, des activités et des résultats. Or, si, et ceci dans le meilleur des cas, seules les AGR s'étendent par capillarité, avec par exemple la diffusion de nouvelles techniques de production, il est peu probable que le programme ait des effets sur les relations entre les hommes et les femmes, ni qu'il puisse influencer les normes sociales et culturelles qui sont un obstacle à l'émancipation des individus (et en particulier des femmes).

C'est la raison pour laquelle nous recommandons à GEDEFOR de :

- **Réviser la stratégie genre du programme en mettant l'accent sur :**
 - **Une méthode permettant de faire l'analyse des conditions différentielles entre les hommes et les femmes d'accès et/ou de jouissance à des droits, services, etc.**
 - **Une méthode permettant de développer des études de référence (base-lines) mettant en évidence des données et des indicateurs genrés**
 - **Une méthode permettant de développer des projets de mise en œuvre par les partenaires qui formulent des résultats et des indicateurs genrés**
- **Définir des résultats et des indicateurs genrés dans le cadre de résultats de GEDEFOR II**
- **Utiliser la phase restante de GEDEFOR II pour lancer une réflexion en profondeur sur le développement de stratégies pertinentes visant à accroître la probabilité d'un changement durable des normes sociales, économiques et culturelles qui sont un obstacle à l'autonomisation des femmes et des hommes dans les zones d'intervention de son futur programme**

2.1.5 Niveau de prise en compte de l'approche basée sur les droits humains

Cette section, qui présente l'analyse de la mesure dans laquelle GEDEFOR II prend en compte et intègre les quatre principes de non-discrimination, transparence, participation et responsabilité/redevabilité, aborde également la question de la pertinence du programme en relation avec les priorités des acteurs locaux. Cette question s'applique à différents niveaux : au sein de GEDEFOR lui-même, entre GEDEFOR et ses partenaires de mise en œuvre, entre les partenaires de mise en œuvre et les groupes cibles, mais aussi entre GEDEFOR et les acteurs déconcentrés et décentralisés.

Les résultats de la prise en compte de l'approche basée sur les droits sont de manière générale positifs. Il y a eu, en effet, un effort louable, dès la phase de planification de GEDEFOR II, d'inclure les populations des zones d'intervention prévues dans le programme dans l'analyse des problèmes et la formulation de leurs besoins et de leurs priorités spécifiques. De la même manière, l'équipe d'évaluation n'a pas recueilli d'information pouvant laisser penser qu'il pourrait y avoir des cas de discrimination des groupes cibles ou des partenaires de mise en œuvre sur base de leur appartenance ethnique, sociale, politique et/ou religieuse. La composition du Comité de Suivi et du

Comité de Pilotage permettent une participation des acteurs institutionnels clés, ainsi que de la transparence au niveau de l'allocation des financements, ce qui permet également de réduire les risques de duplication entre les activités du programme GEDEFOR et celles mises en œuvre dans le cadre du fonctionnement normal des différentes Directions et Agences du Ministère de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement Durable (MEADD).

Le seul point qui mérite que l'on s'y attarde concerne le critère de transparence, et plus spécifiquement la transparence financière. Cette question prend forme dans la relation qu'entretient GEDEFOR avec les partenaires de mise en œuvre et les groupes cibles. Les premiers cités, au moment où ils doivent répondre à des appels d'offre, et donc préparer des propositions de projets qui seront soumis à compétition, ne savent pas quels montants sont disponibles pour la mise en œuvre de ces projets. De la même manière, si la plupart des maires connaissent les montants investis par le programme GEDEFOR II dans leur commune, ce n'est pas le cas des groupes cibles qui ignorent les montants alloués au(x) projet(s) dont ils bénéficient. C'est une question sensible, et l'argument principal de GEDEFOR qui consiste à vouloir éviter des conflits autour de l'argent potentiellement disponible, n'est pas totalement dénué de pertinence. Cependant cet argument est en contradiction avec le contenu des nouvelles lois de décentralisation qui obligent les institutions décentralisées à rendre des comptes aux populations sur ce qui a été réalisé dans chaque commune. Il est difficilement envisageable d'appliquer ce principe de responsabilité/redevabilité si les montants disponibles pour les investissements sont inconnus du public. Cela est d'autant plus important à prendre en compte que l'équipe d'évaluation a collecté des informations concernant la mise en œuvre sur le terrain de ce mécanisme de redevabilité entre les élus locaux et leurs administrés, appuyé par GEDEFOR II. L'équipe d'évaluation est d'avis qu'il y a là matière à réflexion pour GEDEFOR.

C'est la raison pour laquelle nous recommandons au Comité de Pilotage de rendre publics les montants alloués à chaque projet mis en œuvre et à s'assurer que cette information est mise à la disposition des populations des communes concernées.

2.1.6 Pertinence en relation avec la logique de programmation

La question de la logique de programmation de GEDEFOR II est vraisemblablement la plus importante, parce qu'elle aborde la pertinence de :

- La définition du périmètre du programme,
- La formulation de ses résultats attendus, et
- La formulation des stratégies mises en œuvre pour atteindre ces résultats.

L'analyse des documents de programme, ainsi que les entretiens réalisés avec l'équipe GEDEFOR et avec les Comités de Pilotage et de Suivi, montrent que le développement de la TdC de GEDEFOR II et du cadre logique du programme souffre de nombreuses déficiences. Les résultats initialement formulés dans le document de programme sont un mélange de stratégies, de résultats directs et d'effets à long-terme (impact). Un appui spécifique fourni par l'Ambassade de Suède avec l'organisation d'un atelier en Gestion Axée sur les Résultats (GAR) en 2015, n'a que partiellement amélioré le cadre logique du programme. On retrouve ainsi à un même niveau de ré-

sultat : la contribution à la sécurité alimentaire (impact à long terme), la mise en place d'instruments opérationnels (résultats directs/output), le renforcement des capacités des structures décentralisées et déconcentrées (stratégie et, possiblement, en fonction de la formulation des indicateurs, une série de résultats directs), et l'accroissement des revenus des ménages (effet à moyen terme/outcome)². Les entretiens réalisés avec les différentes parties prenantes tendent à montrer que ce problème n'est pas simple à appréhender car il a des causes multiples. La cause la plus importante, mais se concentrer uniquement sur elle ne résoudrait pas tout, est à trouver dans le nombre important de parties prenantes impliquées dans le programme GEDEFOR. Plus le nombre de parties prenantes est important, plus il est probable que les attentes seront nombreuses et variées. Si la définition du problème général est claire pour chaque partie prenante (la déforestation est un facteur de paupérisation à court terme pour les populations rurales et, à moyen terme, pour l'ensemble de la population au Mali), la sériation des résultats et leurs liens de causalité ne le sont pas. Le passage ou la transformation des problèmes mis en évidence par les parties prenantes en objectifs de développement réalistes est source de confusions. La seconde cause majeure réside dans la maîtrise limitée des outils de planification stratégique au niveau des structures d'appui dans la phase de planification du programme.

Il serait contre-performant de recommander le développement d'un nouveau cadre de résultats aussi tard dans la mise en œuvre du programme. Cela n'aurait probablement pour seul effet que de créer un sentiment de confusion parmi les parties prenantes. Valider et utiliser les nouveaux résultats formulés par les consultants externes est la solution la plus pertinente. En revanche, il y a sûrement une leçon à retenir pour GEDEFOR dans l'avenir : développer et formuler un nouveau programme prend du temps et demande des compétences spécifiques qu'il faut savoir mobiliser à temps.

Nous recommandons donc au Comité de Pilotage d'utiliser la dernière année du programme pour préparer la nouvelle phase (GEDEFOR III) en :

- **Impliquant les parties prenantes des communes déjà ciblées dans l'analyse des problèmes devant être résolus**
- **Planifiant des études de référence (baseline) permettant de formuler des résultats et des indicateurs pertinents et réalistes**
- **Utilisant l'équipe des consultants externes pour formuler une (ou plusieurs) théorie(s) de changement claire(s) et un cadre de résultats devenant un véritable outil de gestion de programme**

² Notons que ce cadre logique est apparemment de nouveau révisé par l'équipe de consultants externes recrutée pour venir en appui, sur demande, à la mise en œuvre du programme. Nous n'avons pas vu le nouveau cadre logique, mais les résultats formulés dans le document de suivi révisé. Nous n'avons pas fait l'analyse de ces nouveaux résultats attendus, dans la mesure où ils n'avaient pas encore été approuvés par le Comité de Pilotage au moment de l'évaluation.

- **Partageant le cadre de résultats avec les différentes parties prenantes pour une appropriation plus grande des résultats à atteindre et pour légitimer les stratégies mises en œuvre**

2.2 EFFICACITE

Cette section est consacrée à l'analyse des résultats produits durant les deux premières années de mise en œuvre de GEDEFOR II. Elle s'articule autour des trois thématiques majeures que sont 1) l'engagement de GEDEFOR avec les problématiques et les dynamiques principales de gestion décentralisée des forêts, 2) les questions relatives à la stratégie de renforcement de capacités du programme et 3) la mise en évidence de résultats tangibles vérifiés par l'équipe d'évaluation sur le terrain.

2.2.1 GEDEFOR et les dynamiques de gestion décentralisée des forêts

Le programme GEDEFOR I avait pour objectif d'appuyer la mise en œuvre du transfert de compétences vers les structures décentralisées. Cette fonction étant du rôle de l'État, et non de GEDEFOR, le nouveau programme se concentre sur le renforcement des compétence en attendant que le transfert soit effectif.

Les aménagements d'espaces forestiers locaux, dans une perspective de transfert des compétences en matière de foresterie aux communes, répondent au besoin de renforcement de la politique de décentralisation en cours au Mali depuis plus de deux décennies. Les Plans d'Aménagement et de Gestion Simplifiée (PAGS) élaborés et introduits dans le circuit de classement constituent des réponses essentiellement techniques. Leur mise en œuvre nécessite des engagements institutionnels plus marqués dans le sens d'un transfert effectif des compétences aux communes. La mise en œuvre des PAGS impliquent également une clarification des objectifs visés avec les communautés qui ne sont pas encore orientées sur l'exploitation des ressources forestières notamment ligneuses de ces espaces.

Le véritable défi lorsqu'il s'agit de savoir si GEDEFOR II est efficace dans son travail de renforcement des capacités des structures décentralisées et déconcentrées, pour l'équipe d'évaluation comme pour les experts travaillant sur la question de la décentralisation au Mali, c'est qu'il n'y a pas de données de référence.

L'expérimentation et l'analyse de la mise en œuvre de PAGS (pilotes) pourraient fournir des éléments sur les perspectives d'intéressement et de mobilisation des collectivités locales et des coopératives, mais cela implique une mobilisation des fonds nécessaires à l'expérimentation de la mise en œuvre de certains PAGS pour en tirer des enseignements. La capitalisation d'autres expériences d'aménagement forestiers au Mali permettrait d'entrevoir des modèles alternatifs aux PAGS qui restent encore trop centrés sur le secteur forestier au sens strict, sans une ouverture sur le secteur agricole et celui pastoral. L'ouverture au secteur agro-pastoral permettrait d'approcher les aménagements d'espaces forestiers locaux en les intégrant dans un schéma d'aménagement du territoire local tenant compte des espaces de production agricole et de production pastorale.

Nous recommandons donc à GEDEFOR de faire un test de mise en œuvre d'un PAGS pour tirer des enseignements sur la capacité des communes à prendre en charge la gestion décentralisée.

2.2.2 Efficacité des stratégies de renforcement des capacités

Les résultats sont nuancés. D'un côté, et c'est un aspect très positif du programme, il semble que les stratégies d'apprentissage mises en place au niveau des AGR aient permis un transfert significatif de compétences envers les groupes cibles. L'équipe d'évaluation a pu recueillir un grand nombre de témoignages, et vérifier sur le terrain, que les efforts pour former les coopératives maraîchères en renforçant les capacités des membres sur plusieurs thématiques dont celles techniques relatives aux spéculations cultivées, au compostage, à la production de plants et au reboisement ont été efficaces. De la même manière, les activités de renforcement de capacités concernant les aspects relatifs à la vie coopérative, tels que les outils de gestion, le suivi des activités maraîchères, la tenue de compte d'exploitation sont également efficaces (voir section suivante 2.2.3) De manière générale, il semble également les stratégies d'apprentissage ont-elles contribué à accroître les connaissances relatives au changement climatique. Les parties prenantes interviewées témoignent, par exemple, d'une prise de conscience du besoin de mieux maîtriser la ressource en eau. Cependant, en l'absence de données (fiables) générées par le système de suivi qui permettraient d'être plus précis sur le niveau et la qualité du transfert de compétences, nous ne pouvons que présenter les perceptions partagées par les parties prenantes, lesquelles semblent être confirmées par la mise en œuvre de nouvelles techniques de production agricole sur le terrain.

En revanche, et c'est là un aspect très faible de GEDEFOR II, les échanges d'informations entre les différentes parties prenantes au programme sont limités. Il n'y a, à notre connaissance, aucun matériel didactique commun aux différents partenaires de mise en œuvre du programme qui a été élaboré. Il n'y a surtout aucun effort de capitalisation sur les processus d'apprentissage au niveau programme. Cela a pour conséquence une perte considérable d'information de grande valeur autour, par exemple, des conditions dans lesquelles l'apprentissage se fait le mieux, des approches pédagogiques qui marchent ou, encore plus important, du lien entre transfert des compétences et changement de comportements. Cela est dû à un manque de vision stratégique de GEDEFOR sur ces questions, à un manque d'initiative visant à développer des accords de partenariats avec des institutions d'apprentissage ou avec des centres de recherche au niveau national (sans que cela soit nécessairement de la responsabilité de GEDEFOR).

Nous recommandons à GEDEFOR de développer une stratégie de renforcement de capacités au niveau du programme qui clarifie :

- **Les différents niveaux de capacités (individuel, organisationnel, institutionnel)**
- **Les modes de capitalisation des expériences d'apprentissage**
- **Les modes de partenariat entre le programme et des institutions spécialisées dans l'apprentissage au Mali et/ou dans la sous-région**

2.2.3 Les résultats atteints par les projets des partenaires de mise en oeuvre

Les éléments de résultats en cours sur le terrain concernent l'amélioration des revenus des bénéficiaires des AGR, l'acquisition de connaissances (traitée dans la section précédente) et leur utilisation dans les activités de production. En ce qui concerne les

massifs forestiers, la reconstitution progressive des espaces dégradés à travers la Régénération Naturelle Assistée (RNA) et la plantation demande du temps pour produire des résultats tangibles. Il est encore trop tôt pour tirer des conclusions sur cet aspect du programme, d'autant plus que le système de suivi n'a pas permis, jusqu'à maintenant, de générer des données concrètes et indiscutables. Les résultats sont présentés selon les filières appuyées par GEDEFOR II.

i. Les jardins maraîchers

Les jardins maraîchers généralement d'1 ha font partie des AGR comme alternative à l'exploitation du bois et du charbon de bois par les populations locales, notamment les femmes (elles représentent plus de 95% des bénéficiaires). Dans la stratégie de GEDEFOR II, une cinquantaine de femmes au maximum doivent cultiver 1 ha de jardin, afin que chaque femme puisse disposer d'une surface acceptable (environ 200 m²). Les jardins maraîchers permettent une mise en exploitation et en production rapide : dès la réalisation des points d'eau (puits, forages), l'exploitation se fait au cours de la même année. Les femmes sont organisées en coopératives maraîchères. La superficie aménagée est octroyée à cette coopérative pour une utilisation pérenne. Le programme GEDEFOR a soutenu les investissements pour l'aménagement des jardins maraîchers : réalisation des clôtures en grillage, forages équipés de châteaux d'eau avec parfois des plaques solaires, mise en place de système de goutte-à-goutte, des équipements divers. L'investissement et l'équipement du jardin maraîcher de Sorybougou a représenté 55 100 000 FCFA³ (environ 85 000 €), dont une contribution locale de 5 000 000 FCFA (plus de 7 600 €). Cette contrepartie correspond à la valeur du terrain d'1 ha octroyé à la coopérative maraîchère comptant 50 femmes. Pour le jardin de Farabana l'investissement et l'équipement ont coûté 61 700 000 FCFA (près de 94 200 €) dont 3 000 000 FCFA (plus de 4500 €) de contrepartie correspondant également à l'hectare octroyé à la coopérative maraîchère de 55 membres (52 femmes et trois hommes.) Chaque coopérative maraîchère visitée dispose d'un compte bancaire et d'une caisse de mini-dépenses. Des gestionnaires alphabétisées (et parfois scolarisées) tiennent les cahiers de suivi des sites dans lesquels elles reportent les entrées et les sorties de fonds en français ou en bambara.

Accroissement des revenus : A travers les activités de maraîchages, les revenus sont estimés à plus de 50 000 FCFA (80 €) par semaine par les femmes que nous avons rencontrées. Un témoin, ancien grand-exploitant de bois de chauffe et de charbon de bois dans le village de Sorybougou, nous a expliqué que le maraîchage permet parfois d'avoir plus de 100 000 FCFA (160 €) par semaine en saison sèche, alors que l'exploitation du bois de chauffe ne générerait guère plus de 2500 FCFA (40 €) par se-

³ Les investissements et équipements ont été faits en 2012 (au cours de la 1^{ère} phase du GEDEFOR) ainsi que certaines formations

maine. Les femmes bénéficiaires estiment que les revenus financiers améliorent leurs capacités financières au sein de leurs ménages. De plus, les ménages améliorent leur alimentation grâce aux productions maraîchères disponibles.

Autonomisation des coopératives : elle se met en place à travers une organisation interne fonctionnant sur des cotisations pour l'adhésion variables d'un site à l'autre. A Sorybougou par exemple, chaque femme cotise 250 FCFA/mois, soit 3000 FCFA/an (moins de 5 €/an). Cela permet de mobiliser des ressources propres de 150 000 FCFA/an (près de 230 €) Avec ces fonds propres, la coopérative supporte les diverses réparations au niveau des clôtures (grillage endommagé). A Farabana, les femmes ont déjà fait face à des réparations assez importantes de 200 000 FCFA pour remplacer des cornières en fer, qui ont été volées, par des poteaux en béton.

ii. Les vergers

Les vergers constituent des activités relativement innovantes par leur envergure (de 2 à 10 ha). Les vergers reposent sur une approche d'exploitation familiale plutôt que sur une implication individuelle. Des superficies (de 0,25 ha à 0,50 ha) sont allouées à des ménages devenant coopérateurs exploitants. Au sein de chaque village, le choix des exploitants a été laissé aux responsables coutumiers et aux élus locaux avec une invitation à permettre la prise en compte des personnes les plus pauvres. Les exploitants retenus sont organisés en coopérative au sein de chaque verger. Les plans de mise en valeur combinent des arbres fruitiers pluriannuels (agrumes, bananes, papayes, manioc) et des productions maraîchères dans les espaces intercalaires.

Accroissement des revenus des ménages : La combinaison des cultures maraîchères basses avec l'arboriculture fruitière permet une bonne valorisation de l'espace. Les cultures maraîchères permettent une valorisation presque immédiate des vergers, en attendant que les arbres fruitiers commencent à produire. D'après les informations recueillies (et recoupées), les vergers génèrent des recettes de plus de 150 000 FCFA (230 €) par campagne d'exploitation. À cela s'ajoutent donc les revenus tirés par les femmes qui font du maraîchage.

Autonomisation des coopératives : les cotisations versées par les membres des coopératives varient d'un verger à l'autre (500 FCFA/mois pour les vergers de Souranssan-Tomoto et Dalala, et 250 FCFA/mois pour verger de Kassan.) Ces vergers étant en exploitation depuis 2012, ces cotisations représentent des fonds propres d'environ 120 000 FCFA (180 €) pour Kassan et 300 000 FCFA (460 €) pour Souranssan-Tomoto et Dalala qui permettent d'autofinancer des réparations.

Arrêt de l'orpaillage et de la coupe de bois : les entretiens réalisés sur le terrain tendent à montrer un intérêt croissant pour les vergers à tel point que plusieurs personnes ont témoigné avoir opté de s'investir dans cette activité en lieu et place de l'orpaillage qui comporte des risques et des incertitudes à termes. Cette activité est perçue comme potentiellement pourvoyeuse de revenus importants et stables en comparaison à l'orpaillage et à l'exploitation du bois et du charbon de bois. Nous avons même rencontré un exploitant de Dalala qui a investi sur un espace privé où il a réalisé un verger familial et y a installé des frères, lesquels, tirant également suffisamment

de revenus de cette activité, n'ont plus besoin d'aller sur les sites d'orpaillage, ni d'exploiter le bois de chauffe ou le charbon de bois. Même s'il est encore trop tôt, sans mesure précise, pour parler d'impact, il semble qu'il y ait des indicateurs de changement de comportements que GEDEFOR devrait pouvoir collecter et analyser.

iii. Le jardin fourrager

Le jardin fourrager constitue essentiellement une expérience pilote face à la problématique de l'alimentation du bétail. Cette expérience vise à apporter des compléments alimentaires pour les troupeaux sédentaires, dont les animaux de traits. Le constat ayant justifié cette expérience est que les agropasteurs investissent très peu dans l'entretien des animaux de traits sans lesquels, pourtant, ils ne peuvent réaliser la culture attelée. Cette expérience vise également à soutenir la production laitière locale par une alimentation complémentaire des vaches à lait. Un jardin fourrager de 2,5 ha a été réalisé dans le village de Samalé à hauteur de 59 000 000 FCFA (plus de 90 000 €), dont 24 000 000 de FCFA (plus de 36 500 €) de contrepartie correspondant à la superficie octroyée à la coopérative fourragère (36 membres dont 12 femmes.) Cette expérience de jardin fourrager reste unique au sein des activités en cours au niveau du GEDEFOR II.

Les bénéficiaires espèrent accroître leurs connaissances en matière d'investissement dans la production fourragère, ce qui n'est pas encore dans leur comportement ni dans leurs systèmes de production agricole. L'expérience en est à ses débuts, et il n'y a pas encore eu d'exploitation proprement dite. Toutefois, l'activité reste pertinente dans un contexte sous-régional marqué par de grandes contraintes liées à la transhumance nationale et transfrontalière, justifiant des investissements dans l'alimentation des animaux d'élevage.

iv. Les centres de production et de transformation de beurre de karité

La production et la transformation du beurre de karité constituent des AGR réalisées dans des centres multifonctionnels. Réalisés sur des superficies de 3 à 4 ha, ces centres comprennent des bâtiments avec des équipements divers (moulin, forage, panneaux solaires, matériels de production et de transformation, etc.) Les investissements de départ sont assez importants atteignant par exemple 113 000 000 FCFA (plus de 172 500 €) à Samalé. Un centre similaire a été visité à Kofeba (chef lieu de la commune de Kita-Ouest). Ces centres multifonctionnels regroupent des coopératives de femmes de plusieurs villages d'une même commune. Celui de Samalé, par exemple, compte 72 femmes membres issues de cinq villages (Samalé, Sorybougou, Farabana, Balandougou, Samouyan). Il s'agit essentiellement de villages directement riverains de la forêt classée du Mont Mandingue.

Autonomisation des coopératives : dans la commune de Kita-Ouest, par exemple, la coopérative des femmes du centre multifonctionnel était plus de 200 en 2010 : elle compte plus de 1300 femmes en 2016. Au niveau de l'unité de transformation du beurre de karité de Kita-Ouest, ce sont 70 femmes qui sont actives. L'adhésion à ces coopératives reste ouverte, avec des frais d'adhésion qui étaient de 2000 FCFA au départ: ils ont été rehaussés à 5000 FCFA par la suite. En plus, une cotisation annuelle de 1200 FCFA/an et par femme est instaurée pour participer à la constitution de fonds propres. Ces fonds sont aussi alimentés par les ventes des produits dont es-

sentiellement le beurre de karité et les autres produits dérivés (savon solide, shampooing, eau de javel, lait et crème corporel). Un kilogramme de beurre est vendu à 1000 FCFA, le beurre amélioré est de 2000 FCFA/kg.

Valorisation de la production : à travers les entretiens réalisés, les actrices et acteurs de terrain estiment qu'avec les centres multifonctionnels et le renforcement des capacités, elles valorisent mieux les produits forestiers non ligneux. La transformation de ces PFNL leur donne plus de valeur pour des marchés divers. Le beurre de karité amélioré, par exemple, s'écoule sur le marché national et même international.

Accroissement des revenus : ces centres constituent des entités d'acheminement et traitement des amandes de karité dont la collecte constitue une source traditionnelle de revenu des femmes en milieu rural. Au niveau de ces centres, des améliorations sont apportées au traitement des amandes de karité, leur donnant une meilleure valeur ajoutée et également permettant la production et la transformation de beurre de meilleure qualité. La participation des femmes aux activités de production et de transformation du beurre de karité et des autres produits (savon solide, shampooing, eau de javel, lait et crème corporel) est rémunérée à 1000 FCA/ jour et par femme.

Diffusion des techniques : Au niveau de la coopérative de Kita-Ouest, les formations reçues par les 1300 femmes membres de la coopérative sont démultipliées auprès d'autres femmes qui ne sont pas encore membres de la coopérative, notamment en matière d'amélioration du traitement des amandes de karité. Les bénéficiaires des formations démultipliées sont estimées à 4000-4500 femmes dans la commune (dont la population féminine est estimée à 11 000.) Cela constitue un exemple intéressant de diffusion des acquis des formations à une population relativement significative. Mais, et nous y reviendrons, cet exemple reste plutôt singulier.

v. Les massifs forestiers

Les aménagements d'espaces naturels, ou massifs forestiers, ont été initiés dès la première phase de GEDEFOR. La phase précédente a notamment permis l'élaboration de PAGS. Dans les communes d'intervention de GEDEFOR II, deux massifs forestiers sont retenus, les PAGS élaborés et dans le circuit pour le classement : des avant-projets de classement des massifs ont été transmis au niveau de la Direction Nationale des Eaux et Forêts (DNEF). Les superficies de massifs forestiers varient entre 700 et 1500 ha. En attendant le classement officiel des massifs forestiers, un protocole de collaboration entre l'État, à travers le Ministère en charge des Eaux et Forêts, et les communes concernées, permet un transfert de la gestion des massifs à ces communes. Il s'agit concrètement de contrats de gestion des massifs forestiers qui sont signés entre les chefs de cantonnement des Eaux et Forêts et les maires représentants les conseils communaux. Des coopératives de gestion forestière sont également mises en place, et des contrats d'exploitation sont signés entre les communes et les coopératives forestières. Au cours du programme GEDEFOR II, des actions d'appui à la reconstitution des espaces dégradés des massifs forestiers ont été réalisées (régénération naturelle assistée, reboisement des espaces clôturés d'1 ha, cordons pierreux dans certains cas, des ouvertures de pare-feu et pistes de débardage, etc.) Des pépinières ont été mises en place pour la production de plants et plusieurs

actions de formation des surveillants, des membres des comités de suivi, des membres des conseils communaux et des chefs des villages ont été entreprises. D'autre part, les comités de surveillance ont assuré des sorties dans les massifs.

Pour le moment, les PAGS ne sont pas mis en œuvre par rapport aux possibilités d'exploitation. L'exploitation n'est pas encore la priorité pour les populations rencontrées (membres des coopératives forestières, chefs de villages). L'accent est d'abord mis sur la protection et la reconstitution des espaces dégradés dans les massifs forestiers. L'existence de ces massifs est considérée par les bénéficiaires comme des perspectives de sauvegarde du couvert végétal ; ces massifs restent pourtant relativement modestes par rapport aux superficies des communes et des terroirs villageois. Pourtant à travers les documents des PAGS, il ressort des possibilités de recettes à travers l'exploitation de bois de service, bois d'œuvre et des produits forestiers non ligneux.

2.3 EFFICIENCE

2.3.1 Efficience des structures d'appui à la mise en œuvre du programme

Cette section est dédiée à l'analyse de la mesure dans laquelle la structure organisationnelle, l'appui du management et les mécanismes de coordination ont appuyé la mise en œuvre du programme. Il ne nous a pas été possible, dans le temps imparti sur le terrain, d'apprécier avec finesse l'ensemble des forces et faiblesses des structures d'appui. Les entretiens réalisés avec les parties prenantes ont, cependant, permis de mettre en évidence certains aspects du travail qui nécessitent une amélioration.

Mode de décaissement. La Suède finance GEDEFOR II à hauteur de 84% du total, l'État malien amenant les 18% restants, selon le principe de fongibilité (les fonds sont sur le même compte.) L'État malien est souvent en retard, mais jusqu'à présent il a toujours respecté ses engagements. D'autre part, les décaissements de la Suède vers la DNEF/GEDEFOR sont réalisés selon ce que prévoit l'Accord, sur la base des plans de travail et des budgets approuvés par le Comité de Pilotage et par la Suède, et cela fonctionne bien. En revanche, les rythmes de décaissement par GEDEFOR II en direction des partenaires de mise en œuvre sont souvent inférieurs au plan et aux tranches prévues. Cela pose des problèmes car certaines dépenses ne sont pas prises en charge par la Suède, entraînant des retards dans la mise en œuvre du programme.

Nous recommandons donc à GEDEFOR de réduire la hauteur (montants financiers) des tranches de décaissement vers les partenaires de mise en œuvre mais d'accroître leur fréquence.

Comité de Pilotage et équipe technique de GEDEFOR. Tous les entretiens réalisés tendent à démontrer que le Comité de Pilotage fait son travail de façon satisfaisante. La question de la lourdeur de fonctionnement a toutefois été soulevée à plusieurs reprises, en particulier concernant le temps important consacré à la préparation de ses réunions semestrielles. D'autre part, tous les rapports ont été soumis en retard à l'Ambassade de Suède, et ces rapports sont de faible qualité, ce qui n'était jamais le cas pendant GEDEFOR I.

Nous recommandons donc au Comité de Pilotage de:

- **Réduire la fréquence de ses réunions à une seule réunion annuelle**
- **Commanditer un audit de l'équipe technique de GEDEFOR afin de mieux répondre à ses besoins qualitatifs et quantitatifs**

2.3.2 Efficience des accords avec les partenaires de mise en oeuvre du programme

L'efficience (et l'efficacité) de la mise en œuvre du programme sur le terrain implique, dans une très large mesure, la qualité de la mobilisation des partenaires de mise en œuvre. Les entretiens réalisés avec ces organisations, mais aussi avec des maires et des représentants des groupes cibles, à Bamako et sur le terrain, montrent que les contrats de prestation présentent un certain nombre de contraintes. Les relations contractuelles sont de courte durée, ce qui pose un grand nombre de problèmes. Nous soulèverons les trois plus importants. Tout d'abord, l'incertitude liée aux contrats de courtes durées entraîne des difficultés à maintenir les animateurs sur le terrain. Il y a un changement continu des animateurs, ce qui ne permet d'avoir une ressource humaine de proximité stable dans l'accompagnement des populations. D'autre part, la durée des contrats est parfois en totale contradiction avec les besoins induits par certains types de projets qui nécessitent un temps plus long. Un contrat de trois mois, par exemple, pour la mise en œuvre d'un jardin fourrager ne couvre même pas le cycle des activités devant être réalisées. Enfin, ces contrats à courte durée ne permettent pas la capitalisation des acquis, ni le renforcement de capacités des partenaires de mise en œuvre, alors que nombre d'entre eux semblent en avoir grandement besoin.

Nous recommandons donc à GEDEFOR de repenser son approche de partenariat avec les prestataires de mise en œuvre du programme sur base de :

- **Sélection d'un groupe d'organisations fiables avec lesquelles GEDEFOR a une expérience positive de travail et/ou en ouvrant le partenariat à des organisations nouvelles**
- **Contrats de longue durée équivalents à celle de mise en œuvre de chaque phase du programme GEDEFOR**
- **Évaluation régulière de la performance de ces organisations**
- **Plans de développement de capacités adaptés aux besoins de ces organisations visant à accroître leur performance**
- **Implication systématique de ces organisations dans le suivi de la mise en œuvre du programme**

2.3.3 Efficience du système de suivi

Cette section est dédiée à l'analyse du système de suivi de la mise en œuvre de GEDEFOR II. Cette analyse prend en compte deux questions essentielles : celle des capacités et celle de l'utilisation des données de suivi.

L'analyse des capacités du suivi repose sur le système de suivi lui-même, son organisation, ses outils et sur la mobilisation des ressources humaines. Première observation, le système de suivi a été pris au sérieux depuis la mise en place de GEDEFOR, et il est structuré :

- a. *Verticalement*, de façon à permettre au Ministère de tutelle de suivre les engagements pris par l'État malien, d'où le rôle du Comité de Pilotage ;

- b. *Horizontalement*, avec le Comité de Suivi, qui est interne à la Direction Nationale des Eaux et Forêts (DNEF), et dont la fonction principale est une fonction de contrôle de la mise en œuvre des activités (éviter leur duplication), mais aussi de règlement de questions urgentes.

L'organisation du système de suivi est intéressante dans la mesure où elle permet au suivi de s'opérer *du sommet vers la base* (Comités de Pilotage et de Suivi, travail de l'équipe technique de GEDEFOR), mais aussi *de la base vers le sommet*, avec le travail des partenaires de mise en œuvre et des Comités de Suivi dans chaque commune ciblée par le programme. L'idée des comités au niveau des communes est particulièrement pertinente, dans la mesure où elle doit permettre, si elle est bien utilisée, d'accroître à la fois l'appropriation du programme par toutes les parties prenantes et la mise en pratique du principe de redevabilité que nous avons abordé dans le premier chapitre de ce rapport. Mais même la meilleure structure de suivi ne rend pas automatiquement un système de suivi performant. Il est nécessaire d'avoir des outils adéquats et des compétences/capacités pour collecter des données de qualité et pour en faire une analyse pertinente, de telle sorte que cette analyse puisse permettre un pilotage efficace du programme. Or, c'est à ce niveau là que l'équipe d'évaluation a pu mettre en évidence un certain nombre de déficiences expliquant l'absence de preuve tangible d'utilisation des données de suivi par le Comité de Pilotage pour alimenter des discussions en profondeur sur des questions programmatiques ou sur des besoins potentiels de réorientation stratégique. Ces déficiences sont principalement de deux ordres, qualitatif et quantitatif. Il y a, d'abord, la faible qualité des outils de suivi utilisés dans la première phase du programme. Ceux-ci n'ont pas permis de collecter des données suffisamment précises. L'équipe de consultants de l'Assistance Technique Internationale recrutés par l'Ambassade pour venir en appui à GEDEFOR II a développé de nouveaux outils et un Guide de mise en œuvre du système de suivi-évaluation (mai 2016). Ces outils qui, pour rappel, ne sont cependant pas encore mis en application car pas encore approuvés par le Comité de Pilotage, sont très précis et devraient permettre de contribuer à réduire le déficit de qualité. D'autre part, les outils de collecte de données utilisés jusqu'à maintenant n'ont pas toujours été bien compris par ceux qui étaient censés les utiliser. La probabilité pour que le même problème se pose avec les nouveaux outils est grande.

C'est la raison pour laquelle nous recommandons au Comité de Pilotage de valider le plus rapidement possible le nouveau guide de mise en œuvre du système de suivi-évaluation.

Nous recommandons à GEDEFOR de mettre en place de façon urgente un plan de renforcement des capacités pour la mise en œuvre du suivi du programme. Il est recommandé que ce plan :

- **Cible l'ensemble des acteurs impliqués dans le suivi du programme**
- **Soit adapté aux besoins variés des différents acteurs impliqués dans le suivi selon leur rôle/fonction dans la chaîne de suivi**
- **Fasse appel à des méthodes innovantes ou ayant déjà démontré leur efficacité afin d'accroître la probabilité du nécessaire transfert de compétences et de la mise en œuvre effective du système de suivi**

La dimension quantitative est également essentielle pour assurer un suivi de qualité. Le suivi, c'est aussi du temps et des ressources humaines en quantité suffisantes pour assurer que la collecte des données a bien lieu et ce, de manière continue, et pour permettre leur analyse. L'expérience de l'équipe d'évaluation des programmes de développement ayant un système de suivi performant montre que ces programmes allouent une part non négligeable de leur budget au système de suivi (entre 20 et 30% du total, en fonction du type de programme, la part la plus importante étant allouée à la formation continue des acteurs en charge du suivi et à la collecte des données.) Nous n'étions pas mandatés pour faire l'analyse du budget de GEDEFOR, mais il semble que la part du budget de GEDEFOR II allouée au suivi ne soit pas en adéquation avec les besoins et les enjeux liés au développement d'un système de suivi performant.

C'est la raison pour laquelle nous recommandons à GEDEFOR de procéder à un audit des besoins et des coûts liés à la mise en place d'un système de suivi efficace afin d'intégrer ces données dans le budget de son futur programme.

2.4 DURABILITÉ

L'analyse du critère de durabilité est particulièrement importante dans le cadre de cette évaluation, dans la mesure où si elle ne nous permet pas de mettre en évidence des indicateurs démontrant la pérennité possible de certains résultats du programme, elle est l'occasion de souligner des obstacles et des défis à la durabilité des acquis de GEDEFOR II.

Problème de la mise à l'échelle

Les activités génératrices de revenus ont été retenues comme solutions pour réduire la pression des acteurs locaux sur le couvert végétal. L'hypothèse est qu'avec des sources alternatives de revenu, les acteurs locaux abandonneront ou réduiront de façon sensible l'exploitation du bois de chauffe et du charbon de bois. Les entretiens ont permis d'établir que les AGR répondent aux besoins des populations locales en leur permettant d'accéder à des espaces viabilisés pour des productions rurales additionnelles. Ces productions additionnelles contribuent à les rendre moins dépendantes de l'exploitation non contrôlée des ressources forestières (bois d'œuvre, bois de chauffe et charbon de bois). Toutefois, la mise à l'échelle pour atteindre une masse critique significative reste une contrainte. En effet, quand on rapporte le nombre des bénéficiaires des AGR à la population des villages de chaque commune d'intervention, la couverture reste faible puisqu'à peine 10% des populations locales bénéficient des AGR financées. Des mécanismes sont certes mis en place pour assurer une certaine autonomisation des bénéficiaires des AGR vis-à-vis du programme GEDEFOR, et les fonds propres en constitution s'inscrivent dans cette perspective, mais cela reste faible. Cela déclenche une série de questions essentielles pour la prochaine phase de GEDEFOR : faudra-t-il étendre le programme à de nouvelles communes, ou se concentrer sur les mêmes en ciblant les populations qui n'ont pas eu accès aux programmes précédents (GEDEFOR I et II) ? Comment envisager des mécanismes alternatifs qui permettent une implication de porteurs d'initiatives de projets à travers, par exemple, la facilitation de l'accès à des institutions de micro fi-

nances ? Comment accompagner les élus locaux pour construire une vision et des stratégies de prise de relève par les communes des initiatives subventionnées par GEDEFOR ?

Problème du manque de mise en relation des parties prenantes

Les mécanismes d'autonomisation ont besoin d'être consolidés et mis en relation à moyen ou long termes avec des investissements forts, nous y reviendrons. Mais cela doit également interpeler, en plus des bénéficiaires directs, les collectivités locales les syndicats d'inter-collectivités, et/ou les entrepreneurs privés sur leur rôle dans la prise de la relève au programme GEDEFOR.

Problème de l'accès aux financements (1)

L'évaluation à mi-parcours relève une insuffisance de vision pour la construction d'une stratégie de durabilité-extension-duplication afin de réussir un passage à l'échelle des AGR financées. A travers les entretiens, nous avons perçu de trop fortes attentes et dépendances vis-à-vis des fonds du programme GEDEFOR (cas de Faso kanou/Zantiguila dont le périmètre maraicher est compromis pour une pompe volée.) Une certaine culture de subvention des activités subsiste qui n'est pas porteuse de changement de comportement, d'engagement durable. Il est nécessaire d'entrevoir la possibilité de passer de la subvention de démarrage à l'orientation des acteurs locaux vers des institutions de microcrédits pour encourager une certaine culture d'entrepreneuriat local. Des fonds du programme pourraient alors constituer des fonds de garantie pour faciliter l'accès des acteurs locaux à des crédits à des taux supportables.

Problème de l'accès aux financements (2)

Le problème des l'accès aux financements se pose également, et peut-être surtout, à une autre échelle. L'agriculture et la foresterie sont les parents pauvres de l'aide au développement, alors que ce sont des secteurs essentiels au développement durable et qu'ils nécessitent des investissements lourds. L'engagement de la Suède au Mali est louable et mérite d'être poursuivi, mais le niveau des investissements consentis est loin de satisfaire les besoins du pays. La question de l'engagement des bailleurs de fonds dans le secteur primaire est en dehors de ce que peut influencer GEDEFOR et cette évaluation. Il y a, cependant, un nombre important de projets et programmes plus ou moins directement liés au développement rural, touchant les zones dans lesquelles GEDEFOR intervient, mais sans coordination. Personne ne semble avoir une idée précise de ce que font les autres.

Nous recommandons à GEDEFOR de faire la cartographie (mapping) des acteurs, projets et programmes de développement rural dans les zones d'intervention du programme.

Nous recommandons à GEDEFOR d'étudier la possibilité de coordonner ses activités avec celles des autres acteurs de développement rural et d'explorer les opportunités de mutualisation des fonds vers l'investissement (coopératives, entrepreneuriat local)

Problème de l'accès aux financements (3)

Le problème des financements touche également les communes. Par exemple, en plus de la procédure de classement des forêts qui reste à achever, la mise en œuvre des PAGS nécessite une mobilisation financière de dizaines de millions de FCFA dont les communes ne disposent pas à priori. Une étude⁴ réalisée en janvier 2016 dans la région de Koulikoro révèle la faiblesse des ressources propres des communes et donc de leurs capacités d'autofinancement. L'étude montre que de 2012 à 2014, les ressources propres des communes d'intervention du GEDEFOR II restent très faibles. Par exemple les ressources propres de la commune de Benkadi ont fluctué entre 4,4 millions de FCFA en 2012, 37,5 millions en 2013 pour retomber à moins de 17 millions en 2014. Dans la commune urbaine de Karan les ressources propres sont bien plus faibles avec des montants qui n'ont jamais atteints un million de FCFA. Même en cumulant les ressources propres des communes par Cercle, les ressources propres restent faibles. Cela soulève la question de la capacité des communes à financer la mise en œuvre des PAGS pour espérer en tirer partie par la suite.

Nous recommandons au Comité de Pilotage et à l'Ambassade de Suède afin d'accroître la visibilité du secteur de la foresterie de préparer un document politique montrant :

- **Les besoins réels en investissements dans le secteur de la foresterie au Mali**
- **La nécessité de prise en compte du caractère intersectoriel de la question forestière**
- **La nécessité d'accroître les moyens humains, matériels et financiers dédiés par l'État malien aux questions de la gestion durable des forêts**

Problème de l'accès aux financements (4)

La faiblesse des ressources de l'État et des collectivités locales ne sera pas résolue dans un laps de temps court. Il est sûrement nécessaire de réfléchir à d'autres formes d'investissements complémentaires et à des stratégies de développement durables. L'ouverture et le développement de la propriété forestière privée mérite d'être étudiés. Les pays du monde qui l'ont mise en œuvre, avec des pratiques de bonne gouvernance de la ressource, sont aussi ceux qui protègent le mieux leurs massifs forestiers.

Nous recommandons au Comité de Pilotage de mandater GEDEFOR et le groupe d'experts qui l'accompagnent pour préparer un document stratégique de promotion de l'association de la foresterie privée et de la gestion publique des forêts au Mali.

⁴ MEADD/DNEF/GEDEFOR II (Janvier 2016). Etude – diagnostic sur la mobilisation des ressources internes des communes d'interventions du programme GEDEFOR II dans la région de Koulikoro. *Sounga Consult*.

Problème liés à l'exploitation minière

Les entretiens menés sur le terrain montrent qu'il règne une sorte d'anarchie dans l'attribution des permis de recherche et d'exploitation minière. Ceux-ci semblent être attribués sans consultation préalable avec le Ministère de l'Environnement. Cette exploitation minière a même lieu dans les zones protégées, ce qui est un obstacle fort à la durabilité des efforts entrepris par GEDEFOR.

Nous recommandons au Comité de Pilotage d'attirer l'attention des autorités concernées sur les conditions d'attribution des permis de recherche et d'exploitation minière.

Nous recommandons à l'Ambassade de Suède d'user de son influence auprès du groupe des PTF Environnement/Changement Climatique et auprès de la Troïka des PTF pour que le problème des conditions d'attribution des permis de recherche et d'exploitation minière soit une priorité dans leur dialogue politique avec le gouvernement du Mali.

3 Conclusion et recommandations

Au total, l'évaluation à mi-parcours du programme GEDEFOR II met en évidence des résultats contrastés. C'est d'abord un programme très important d'investissement dans le secteur de la foresterie car sans équivalent au Mali, ni même dans la sous-région. Il est très pertinent en relation avec les priorités et les besoins urgents et énormes des acteurs nationaux et locaux. Grace aux AGR, le programme produit des résultats rapides et tangibles en termes de transfert de compétences techniques, mais aussi d'accroissement du revenu des ménages ciblés par les activités et d'autonomisation des coopératives mises en place. Bien qu'ils demandent à être vérifiés dans la durée, il y a des indicateurs de changements de comportement (arrêt de la coupe de bois de chauffe et pour le charbon, de l'orpaillage) parmi les groupes cibles et quelques exemples de diffusion des techniques de production agricole introduites par le programme au delà de ses zones d'intervention. C'est aussi un programme qui, et même si GEDEFOR s'intéresse peu à collecter des données sur cet aspect du travail, contribue à la cohésion sociale par la mise en relation d'acteurs sociaux avec des intérêts variés et parfois divergents. Enfin, il participe largement, par l'augmentation de leurs revenus et par la place qu'il contribue à leur donner dans la société, au développement des conditions de vie des femmes qui ont été ciblées par les activités. C'est un aspect du programme qui fonctionne bien et qui mérite d'être souligné.

Cependant, GEDEFOR II souffre de déficiences multiples, à des degrés variés, mais dont certaines ont une influence très négative sur la capacité du programme à démontrer sa pertinence et son efficacité. La plus importante d'entre elles concerne la faiblesse de la logique de programmation. Le programme n'a pas su formuler une (ou plusieurs) théorie(s) de changement claire(s) et le cadre de résultats imparfait ne lui permet pas d'être utilisé comme outil, pourtant essentiel, de gestion de programme. D'autre part, en l'absence de stratégie bien définie de renforcement de capacités et de capitalisation des résultats, le programme perd une somme considérable de données de grande valeur, ce qui nuit à sa visibilité, et, si rien n'est fait pour résoudre le problème, pourrait à terme nuire à sa crédibilité. De la même manière, le système de suivi, bien qu'il soit correctement structuré, n'a pas permis de générer des données de qualité par manque d'outils adéquats et de compétences techniques. De plus, les modes de relations contractuelles choisis pour travailler avec les partenaires de mise en œuvre du programme sont un véritable obstacle à l'efficacité du programme et à la capitalisation des acquis. D'autre part, et dépit des résultats prometteurs atteints par les activités, les groupes cibles ne représentent qu'une petite minorité (5 à 10%) des populations vivant dans les zones d'intervention du programme. En l'absence de vision stratégique claire de diffusion-réplication massive des résultats déjà atteints, il est peu probable les changements de comportement enregistrés au niveau des groupes cibles auront un effet sur les pratiques de déforestation en cours. Le passage à l'échelle est un véritable défi pour la suite de GEDEFOR II et des phases futures.

Enfin, GEDEFOR II est mis en œuvre dans un environnement caractérisé par des contraintes externes (en dehors de la responsabilité de GEDEFOR) nombreuses qui nuisent à l'efficacité du programme. La faiblesse des investissements dans le secteur agricole, et en particulier dans la foresterie, représente un défi majeur.

Recommandations

Nous recommandons au Comité de Pilotage et à l'Ambassade de Suède afin d'accroître la visibilité du secteur de la foresterie de préparer un document politique montrant :

- Les besoins réels en investissements dans le secteur de la foresterie au Mali
- La nécessité de prise en compte du caractère intersectoriel de la question forestière
- La nécessité d'accroître les moyens humains, matériels et financiers dédiés par l'État malien aux questions de la gestion durable des forêts

Nous recommandons à l'Ambassade de Suède de :

- User de son influence auprès du groupe des PTF Environnement/Changement Climatique et auprès de la Troïka des PTF pour que le problème des conditions d'attribution des permis de recherche et d'exploitation minière soit une priorité dans leur dialogue politique avec le gouvernement du Mali

Nous recommandons au Comité de Pilotage de :

- Rendre publics les montants alloués à chaque projet mis en œuvre et à s'assurer que cette information est mise à la disposition des populations des communes concernées
- Utiliser la dernière année du programme pour préparer la nouvelle phase (GEDEFOR III) en :
 - Impliquant les parties prenantes des communes déjà ciblées dans l'analyse des problèmes devant être résolus
 - Planifiant des études de référence (baseline) permettant de formuler des résultats et des indicateurs pertinents et réalistes
 - Utilisant l'équipe des consultants externes pour formuler une (ou plusieurs) théorie(s) de changement claire(s) et un cadre de résultats devenant un véritable outil de gestion de programme
 - Partageant le cadre de résultats avec les différentes parties prenantes pour une appropriation plus grande des résultats à atteindre et pour légitimer les stratégies mises en œuvre
- Réduire la fréquence des réunions du Comité de Pilotage à une seule réunion annuelle
- Commanditer un audit de l'équipe technique de GEDEFOR afin de mieux répondre à ses besoins qualitatifs et quantitatifs
- Valider le plus rapidement possible le nouveau guide de mise en œuvre du système de suivi-évaluation
- Mandater GEDEFOR et le groupe d'experts qui l'accompagnent pour préparer un document stratégique de privatisation de la gestion des forêts au Mali

- Attirer l'attention des autorités concernées sur les conditions d'attribution des permis de recherche et d'exploitation minière

Nous recommandons à GEDEFOR de :

- Réviser la stratégie genre du programme en mettant l'accent sur :
 - Une méthode permettant de faire l'analyse des conditions différentielles entre les hommes et les femmes d'accès et/ou de jouissance à des droits, services, etc.
 - Une méthode permettant de développer des études de référence (baselines) mettant en évidence des données et des indicateurs genrés
 - Une méthode permettant de développer des projets de mise en œuvre par les partenaires qui formulent des résultats et des indicateurs genrés
- Définir des résultats et des indicateurs genrés dans le cadre de résultats de GEDEFOR II
- Utiliser la phase restante de GEDEFOR II pour lancer une réflexion en profondeur sur le développement de stratégies pertinentes visant à accroître la probabilité d'un changement durable des normes sociales, économiques et culturelles qui sont un obstacle à l'autonomisation des femmes et des hommes dans les zones d'intervention de son futur programme
- Faire un test de mise en œuvre d'un PAGS pour tirer des enseignements sur la capacité des communes à prendre en charge la gestion décentralisée
- Développer une stratégie de renforcement de capacités au niveau du programme qui clarifie:
 - Les différents niveaux de capacités (individuel, organisationnel, institutionnel)
 - Les modes de capitalisation des expériences d'apprentissage
 - Les modes de partenariat entre le programme et des institutions spécialisées dans l'apprentissage au Mali et/ou dans la sous-région
- Réduire la hauteur (montants financiers) des tranches de décaissement vers les partenaires de mise en œuvre mais d'accroître leur fréquence
- Repenser son approche de partenariat avec les prestataires de mise en œuvre du programme sur base de :
 - Sélection d'un groupe d'organisations fiables avec lesquelles GEDEFOR a une expérience positive de travail et/ou en ouvrant le partenariat à des organisations nouvelles
 - Contrats de longue durée équivalents à celle de mise en œuvre de chaque phase du programme GEDEFOR
 - Évaluation régulière de la performance de ces organisations
 - Plans de développement de capacités adaptés aux besoins de ces organisations visant à accroître leur performance
 - Implication systématique de ces organisations dans le suivi de la mise en œuvre du programme
- Mettre en place de façon urgente un plan de renforcement des capacités pour la mise en œuvre du suivi du programme. Il est recommandé que ce plan :
 - Cible l'ensemble des acteurs impliqués dans le suivi du programme

- Soit adapté aux besoins variés des différents acteurs impliqués dans le suivi selon leur rôle/fonction dans la chaîne de suivi
 - Fasse appel à des méthodes innovantes ou ayant déjà démontré leur efficacité afin d'accroître la probabilité du nécessaire transfert de compétences et de la mise en œuvre effective du système de suivi
- Procéder à un audit des besoins et des coûts liés à la mise en place d'un système de suivi efficace afin d'intégrer ces données dans le budget de son futur programme
- Faire la cartographie (mapping) des acteurs, projets et programmes de développement rural dans les zones d'intervention du programme
- Étudier la possibilité de coordonner ses activités avec celles des autres acteurs de développement rural et d'explorer les opportunités de mutualisation des fonds vers l'investissement (coopératives, entrepreneuriat local)

Annexe 1 – Rapport de démarrage

Résumé

Ce rapport présente les résultats du travail effectué pendant la période de démarrage de l'évaluation, commanditée par l'Ambassade de Suède au Mali, du programme de Gestion Décentralisée des Forêts (GEDEFOR II). Les Termes de Référence (TdR) stipulent que l'évaluation du programme doit suivre les critères d'évaluation de l'OCDE/DAC (pertinence, efficacité, efficience et durabilité).

Ce rapport de démarrage est structuré autour de trois sections principales. La première section introduit le périmètre de l'évaluation et insiste sur les questions prioritaires qui doivent être traitées, en expliquant les raisons pour lesquelles ces questions sont importantes pour la suite du programme GEDEFOR II. La seconde section détaille les questions d'évaluation, lesquelles sont, dans une large mesure, similaires à celles qui ont été formulées dans les TdR. Certaines d'entre elles ont cependant été reformulées et/ou réorganisées, de telle sorte qu'elles puissent être évaluées et qu'elles soient consistantes avec les critères définis par l'OCDE. La troisième section, enfin, présente une méthodologie détaillée. Cette méthode repose sur l'utilisation d'un mélange d'approches et de techniques adaptées au type de données qui doivent être collectées (analyse de la documentation, entretiens individuels, entretiens de groupe, atelier de travail réunissant des représentants de toutes les parties prenantes au programme et visites dans des communes.) Ces différentes approches, ainsi que la manière dont elles seront appliquées aux différentes questions d'évaluation, sont détaillées dans une matrice d'évaluation (cf. Annexe 3 de ce rapport).

La première version du rapport final sera présentée à l'Ambassade de Suède au Mali le 13 janvier 2017, et la date butoir pour la remise du rapport final est le 25 janvier 2017.

Analyse du périmètre de l'évaluation

Dans sa Proposition Technique, réponse à l'appel d'offre formulé par l'Ambassade de Suède au Mali, l'équipe d'évaluation estimait que les TdR étaient, à l'exception de certaines questions d'évaluation (cf. Section 2 du rapport de démarrage), clairement définis. L'objectif principal de cette évaluation est double: il s'agit de générer une meilleure compréhension de la façon dont l'aide au développement de la Suède dans le secteur forestier au Mali a été 1) conçue et 2) mise en œuvre.

Ces deux préoccupations structurent à la fois les questions d'évaluation et la méthodologie retenue pour collecter et analyser les données recueillies. La période de démarrage a permis de bien identifier les parties prenantes au programme, de circonscrire les priorités inhérentes à une évaluation à mi-parcours, et de clarifier les résultats

que les parties prenantes sont en droit d'attendre de cette évaluation. La période de démarrage fait ressortir quatre axes prioritaires de travail pour l'équipe d'évaluation:

- **Analyse de la pertinence du programme :** la priorité doit être donnée à la façon dont le programme a été conçu. L'enjeu est de comprendre la pertinence de la (ou des) Théorie(s) de Changement (TdC).
- **Analyse de l'efficacité du programme :** la priorité doit être mise sur l'analyse de la qualité des fonctions principales de gestion du programme GEDEFOR, à savoir les processus de *coordination* et de *suivi* de la mise en œuvre du programme.
- **Analyse de l'efficacité du programme :** la priorité est la mise en évidence d'indicateurs tangibles d'atteinte des résultats attendus, mais également de résultats qui n'étaient pas initialement prévus mais qui sont tout aussi importants.
- **Analyse de la durabilité :** la priorité doit être donnée à la mise en évidence d'indicateurs tangibles permettant de penser que les processus et les résultats obtenus enclenchés par le programme sont ancrés au sein des parties prenantes et qu'ils peuvent perdurer au-delà de la phase actuelle de sa mise en œuvre.

Pertinence et évaluabilité des questions d'évaluation

Ainsi qu'il est mentionné dans la Proposition Technique, l'équipe d'évaluation a utilisé la période de démarrage pour affiner certaines questions d'évaluation afin de les rendre évaluables, consistantes avec les critères de l'OCDE/DAC et d'éviter leur duplication. La formulation finale des questions proposées pour l'évaluation à mi-parcours de GEDEFOR II est présentée dans les sections suivantes.

ÉVALUER LA PERTINENCE DU PROGRAMME

Le critère de la pertinence a été développé afin d'évaluer différents aspects d'un programme. Il permet, dans un premier temps, d'analyser la mesure dans laquelle un programme s'inscrit dans les priorités stratégiques des acteurs internationaux, régionaux, nationaux et/ou locaux. Il est également destiné à évaluer les étapes spécifiques dans le continuum planification et mise en œuvre d'un programme. Ces étapes sont normalement formulées dans la TdC du programme et doivent être trouvées dans les chaînes de résultats ou dans le cadre logique du programme. Le critère de pertinence est censé évaluer la mesure dans laquelle les résultats d'un projet ou d'un programme sont valides et adéquats, soit dans leur forme initiale soit après avoir été réajustés ou reformulés. Il permet également d'évaluer si l'atteinte de ces résultats est plausible par la mise en œuvre des stratégies/activités planifiées.

Dans sa Proposition Technique, l'équipe d'évaluation a suggéré d'amender légèrement les questions formulées dans les TdR. Les questions ainsi retenues permettent de mettre l'accent sur 3 dimensions du critère de pertinence:

- **L'analyse de la TdC.** C'est un enjeu essentiel dans la mesure où il doit permettre de savoir si le programme a été conçu et planifié de façon logique.

- **Les priorités des acteurs internationaux, nationaux et locaux.** L'objectif est d'évaluer la mesure dans laquelle les priorités de GEDEFOR II s'inscrivent dans celles des partenaires techniques et financiers (PTF), dans celles des acteurs institutionnels du Mali, mais aussi, et peut-être surtout, dans celles des bénéficiaires au niveau local.
- **L'intégration de la dimension genre et de l'Approche Basée sur les Droits Humains (ABDH).** Ce sont là deux priorités de l'Agence Suédoise de Développement International (Asdi) dans l'ensemble de ses programmes. L'évaluation de GEDEFOR II doit permettre de mettre en évidence la mesure dans laquelle ces deux thématiques ont été intégrées dans le programme.

Les questions d'évaluation du critère de pertinence retenues sont donc :

- Pertinence en relation avec les priorités des acteurs internationaux, nationaux et locaux :
 - Dans quelle mesure les priorités de GEDEFOR II sont-elles alignées sur celles des partenaires techniques et financiers (PTF), sur les priorités et les besoins des acteurs institutionnels du Mali (en particulier au niveau décentralisé), mais aussi des bénéficiaires au niveau local ?
 - Dans quelle mesure les différentes préconditions et opportunités pour les hommes, les femmes, les garçons et les filles ont-elles été analysées et prises en compte dans le cadre de résultats et dans la conception des activités ?
 - Dans quelle mesure les quatre principes de non-discrimination, transparence, participation et responsabilité/redevabilité ont-ils été intégrés dans le programme ?
- Pertinence en relation avec la logique de programmation :
 - Le programme a-t-il été conçu de manière cohérente: les résultats directs (outputs) et les objectifs sont-ils articulés clairement ? Le programme est-il basé sur les leçons apprises de la phase précédente ?
 - Dans quelle mesure les activités planifiées et mises en œuvre ciblent-elles les causes des problèmes identifiés ?

ÉVALUER L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME

Le critère d'efficacité permet d'évaluer le niveau d'atteinte des résultats. Il est parfois délicat de mettre en évidence des résultats tangibles lors d'une évaluation à mi-parcours, en particulier au niveau des objectifs d'un programme. Les changements envisagés à ce niveau-là n'ont, en effet, pas toujours eu le temps de se matérialiser pendant la phase de mise en œuvre.

En revanche, l'équipe d'évaluation va concentrer ses efforts sur le niveau d'atteinte des résultats directs (outputs) liés aux activités mises en œuvre. Lorsque cela sera possible, et s'ils sont supportés par des indicateurs tangibles, nous présenterons et analyserons les effets du programme.

Les questions d'évaluation du critère d'efficacité retenues sont donc :

- Dans quelle mesure GEDEFOR II facilite-t-il les échanges d'informations entre les différents utilisateurs des ressources, développe-t-il du matériel didactique commun à ces utilisateurs, et met-il en place des interventions d'apprentissage en collaboration avec des partenaires multiples ?
- Comment GEDEFOR II parvient-il à accroître son efficacité par un engagement avec les problématiques et les dynamiques principales de gestion décentralisée des forêts ?
- Dans quelle mesure les stratégies d'apprentissage ont-elles contribué à accroître les connaissances relatives au changement climatique ?
- Dans quelle mesure, et sur quelles domaines, les participants aux activités d'apprentissage ont-ils vu leur compétences accrues ?
- Dans quelle mesure ces stratégies ont-elles contribué au renforcement des institutions d'apprentissage au niveau national ?

ÉVALUER L'EFFICIENCE DU PROGRAMME

Les TdR ne mentionnaient pas le critère d'efficacité. Il y avait, cependant, une série de questions réparties au sein des autres critères d'évaluation qui étaient en réalité relatives au critère d'efficacité. Nous avons donc suggéré de les regrouper. Ces trois questions sont liées :

- À la fonction de coordination, qui est essentielle dans un programme comme GEDEFOR II, dont la caractéristique forte est la mise en relation d'un nombre important d'acteurs travaillant à des niveaux différents, qui ne parlent pas le même langage, avec des cultures variées et des intérêts parfois divergents.
- À la fonction de suivi de la mise en œuvre du programme, en particulier sa capacité à mettre en évidence des résultats et la capacité du programme de les traduire en leçons apprises et recommandations.

Les questions d'évaluation du critère d'efficacité retenues sont donc :

1. Dans quelle mesure la structure organisationnelle, l'appui du management et les mécanismes de coordination ont-ils appuyé la mise en œuvre du programme ?
2. Dans quelle mesure les accords passés avec les partenaires de mise en œuvre du programme sont-ils efficaces ?
3. Existe-t-il des capacités suffisantes pour faire le suivi et évaluer les activités et les résultats du programme et dans quelle mesure les leçons apprises sont-ils traduits dans des modifications de programmation/d'approche ? Existe-t-il des opportunités non-exploitées pour améliorer/ renforcer les processus envisagés ?

ÉVALUER LA DURABILITÉ DU PROGRAMME

Le critère de durabilité est censé évaluer la probabilité de continuation des bénéfices résultant

d'une action de développement après la fin de l'intervention. Là encore, il est parfois

délicat d'être affirmatif dans le cadre d'une évaluation à mi-parcours. En revanche, l'analyse que nous proposons doit permettre sinon d'affirmer que les résultats atteints ou que les processus mis en œuvre seront pérennes, de mettre en évidence des limites ou des obstacles potentiels à leur viabilité.

Les questions d'évaluation du critère de durabilité retenues sont donc :

1. Est-il probable de penser que les activités d'échange d'informations et de coordination, et les processus mis en place, vont perdurer au-delà de la phase actuelle du programme ?
2. Dans quelle mesure les mécanismes de coordination établis autour de la nouvelle politique forestière vont-ils permettre sa mise en œuvre dans les moyen et long termes ?

Approche et méthodologie

LA MISE EN ÉVIDENCE DE LA THÉORIE DE CHANGEMENT

Au cours de la phase de démarrage, l'équipe d'évaluation a porté une attention particulière sur l'analyse des documents de programme et du cadre de résultats. L'objectif était de mettre en évidence la TdC du programme GEDEFOR II. C'est un élément crucial de toute évaluation, dans la mesure où cet effort doit permettre de comprendre la logique de l'intervention : c'est cette logique et les résultats qui en découlent (ou pas) qui seront évalués. D'autre part, l'expérience montre que les cadres de résultats ne sont pas toujours fidèles à la pensée et/ou à la pratique des porteurs de projets/programmes. Il peut y avoir une TdC *de facto* qui est différente de celle formulée dans les documents de programme, voire de celle qui est comprise par différentes parties prenantes au programme. Des documents de programme peu précis engendrent souvent des compréhensions différentes entre les parties prenantes des résultats qui doivent être atteints et de la façon dont ils doivent être atteints.

L'analyse du cadre de résultats de GEDEFOR II réalisée pendant la période de démarrage met en évidence un certain nombre de faiblesses (mauvaise utilisation de la terminologie, faible maîtrise de la logique de programmation.) Le rapport de démarrage n'a pas vocation à mettre en évidence des résultats, même provisoires. Nous attirons, cependant, l'attention sur ce point, car notre priorité dans la prochaine phase de l'évaluation sera de clarifier, en étroite collaboration avec les parties prenantes, la TdC de GEDEFOR II.

IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

La deuxième priorité de l'équipe d'évaluation pendant la période de démarrage fut l'identification des parties prenantes au programme GEDEFOR II. C'est une étape essentielle étant donné leur nombre important et leur grande diversité. Cette étape est également nécessaire d'un point de vue méthodologique pour s'assurer de la représentativité des parties prenantes que nous planifions d'interviewer et des visites sur le terrain que nous avons l'intention de réaliser.

L'évaluation va se concentrer sur six types de parties prenantes :

- **Les acteurs institutionnels au niveau central** : ce sont le Ministère de tutelle du programme, Ministère de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement Durable (MEADD), ainsi que les Directions et les Agences impliquées dans sa mise en œuvre: Direction Nationale des Eaux et Forêts (MEADD); Direction Nationale de la Planification pour le Développement (Ministère des Finances); Direction Nationale de Planification et des Statistiques (CPS/MEADD); Agence Nationale d'Investissement pour les Collectivités Territoriales (ANICT); GEDEFOR (Unité de Gestion du Programme (UGP) Comité de Pilotage, Comité de Suivi); Direction Générale des Collectivités Territoriales
- **Les acteurs institutionnels décentralisés** : ce sont les communes et les services décentralisés de l'État mentionnés ci-dessus.
- **Les acteurs de la société civile partenaires de la mise en œuvre du programme** : l'identification de tous ces acteurs n'est pas encore totalement réalisée, mais elle devrait être finalisée avant le début des visites sur le terrain.
- **Les bénéficiaires au niveau local** : l'identification de tous ces acteurs n'est pas encore totalement réalisée, mais elle devrait être finalisée avant le début des visites sur le terrain.
- **Les consultants externes associés à la mise en œuvre du programme** : un premier entretien a été réalisé avec un consultant de SIPU International, basé à Stockholm, qui coordonne le travail des 8 consultants nationaux et internationaux mobilisés sur demande par l'UGP pour accompagner le programme.
- **Les PTF** : la Suède, qui finance le programme, et l'Union Européenne qui appuie un programme important d'adaptation au changement climatique avec une dimension de protection des ressources forestières sont les principaux PTF.

MÉTHODE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES

L'équipe d'évaluation va intégrer différentes méthodes pour cette évaluation. Elles sont adaptées aux divers types d'interlocuteurs et à l'information que l'équipe d'évaluation croit nécessaire de collecter afin de fournir des réponses solides à toutes les questions d'évaluation et représenter les points de vue des interlocuteurs à différents niveaux, et les perspectives des femmes et des hommes. Une matrice d'évaluation détaillée est fournie en Annexe 1 de ce rapport de démarrage. Il est à noter que cette matrice n'est pas un produit final et qu'elle sera développée au cours de l'évaluation. Nous proposons d'intégrer un mélange de trois méthodes clés qui nous permettront d'analyser les données de façon différente.

Analyse de la documentation disponible. L'analyse de tous les documents pertinents fournis par GEDEFOR (proposition, rapports narratifs du programme dans son ensemble et de chaque projet spécifique, publications liées ou non aux projets, matériel de renforcement des capacités, etc.), des documents fournis par l'Asdi (notes d'évaluation, décisions, Stratégie Régionale) et par SIPU (rapports d'analyse de la mise en œuvre de GEDEFOR II) a commencé pendant la période de démarrage.

Entretiens. L'équipe d'évaluation a l'intention d'utiliser différentes techniques d'entretien, en fonction du type d'information à collecter.

- *Entretiens individuels avec des informateurs clés.* Cette méthode sera utilisée avec quelques personnes du personnel de GEDEFOR à Bamako, avec des représentants du Ministère de tutelle et des Directions et Agences impliquées dans la mise en œuvre du programme, mais aussi avec les représentants des PTF;
- *Entretiens en groupes de discussion (Focus Group).* Cette méthode sera utilisée avec le personnel de GEDEFOR (UGP, Comité de Pilotage, Comité de Suivi) à Bamako, avec les membres des ONG impliquées dans la mise en œuvre du programme, mais aussi avec les structures décentralisées et avec les bénéficiaires. Ces entretiens seront menés à l'aide de questions ouvertes qui permettront aux répondants d'élaborer sur les questions et de s'appuyer sur les réponses de chacun. Cette méthode sera principalement utilisée pour évaluer la pertinence des interventions de GEDEFOR, l'efficacité, l'efficacé et la durabilité du programme.

Les entretiens individuels et en groupe utiliseront des questions semi-structurées. En partant des questions préparées, l'équipe d'évaluation permettra également aux répondants de parler de ce qui est important pour eux. Cette approche, qui permet parfois aux interviewés d'apporter des aspects ou des questions autres que celles planifiés par les évaluateurs, s'est avérée très utile dans d'autres évaluations similaires pour ajouter des informations qualitatives à des entretiens purement structurés. Elle doit également permettre d'assurer la prise en compte des perspectives potentiellement différentes entre les hommes et les femmes impliqués dans le programme.

Atelier de travail. Dès la lecture des TdR, il est apparu pertinent à l'équipe d'évaluation d'organiser un atelier de travail rassemblant des représentants de toutes les parties prenantes au programme GEDEFOR II. L'idée est que l'équipe d'évaluation puissent présenter certains constats préliminaires de l'évaluation pour que les parties prenantes réagissent, les discutent, les affinent et proposent des recommandations pratiques pour que ces problèmes soient efficacement abordés pendant la période restante du programme. C'est aussi l'occasion donnée à toutes les parties prenantes de soulever des questions que l'équipe d'évaluation n'aura pas mentionnées et qui méritent une réflexion plus approfondie. À la fin de l'atelier, les parties prenantes seront amenées à formuler des recommandations. Ces recommandations, dans la mesure où elles émanent des parties prenantes elles-mêmes, auront davantage de légitimité que celles formulées par l'équipe d'évaluation, ce qui accroît la probabilité de leur prise en compte lors de la période restante de mise en œuvre du programme. Cet atelier de travail sera organisé le 15 et 16 décembre (un jour et demi) et réunira entre 40 et 45 participants venant de Bamako et des régions dans lesquelles le programme est mis en œuvre. L'équipe d'évaluation, en étroite collaboration avec l'UGP, a établi une liste de critères permettant d'assurer la représentativité des participants. Cette liste est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Critères de sélection des participants à l'atelier de travail

- **Niveau régional/local** : ¾ des participants
- Gestion des massifs forestiers : 13 participants
- Maraichage : 7 participants
- Transformation du karité : 5 participants ;
- Aviculture : 2 participants ;
- Apiculture : 2 participants ;
- Production de jus : 2 participants ;
- Convention locale : 2 participants
- **Niveau national** : ¼ des participants
- Comité de Pilotage : 5 participants/15 membres ;
- Structures d'encadrement : 3 participants / 7 structures ;
- Comité de suivi interne : 2 participants ;
- Coordinations régionales : 2 participants

VISITES SUR LE TERRAIN

L'équipe d'évaluation a l'intention de visiter plusieurs sites dans lesquels le programme est mis en œuvre. Compte tenu des contraintes de temps, notre ambition est de visiter 8 communes sur un total de 22 communes ciblées par GEDEFOR II.

L'équipe d'évaluation et l'UGP ont établi des critères de sélection pour que le choix des communes soit représentatif. Les critères sont présentés dans le tableau ci-dessous:

Tableau 2: Critères de sélection des communes

- Les deux régions de Kayes et de Koulikoro doivent être représentées à part égale;
- Les différents types de filières doivent être représentées à part égale:
 - apiculture,
 - aviculture,
 - production de jus,
 - maraichage,
 - production de beurre de Karité,
 - vergers
 - gestion des massifs forestiers;
- La distance entre la commune et Bamako doit permettre la visite d'autres communes

Les visites sur le terrain se feront en deux temps. L'équipe d'évaluation se rendra dans 2-3 communes les 13 et 14 décembre, avant la tenue de l'atelier de travail. Ces premières communes sont situées dans la région de Koulikoro, à proximité de Bamako. Les Cercles de Kangaba et de Kati seront ciblés prioritairement. Le reste des visites sur le terrain se fera dans la semaine du 19 au 23 décembre 2016. Le tableau ci-après présente les communes qui ont été sélectionnées.

Tableau 3: Liste des communes sélectionnées

Régions	Cercles	Communes	Actions/Réalisations à visiter	Distance
Kayes	Bafoulabé	Bamafélé	Visite massif et pépinière, Échange avec les bénéficiaires (Coopérative dont la présidente est une femme, productrice de plants, Comité de suivi, surveillants population)	380
		Walia	Apiculture Échange avec les bénéficiaires (Coopérative massif, coopérative apiculture, Comité de suivi, surveillants, population)	220
	Kita	Kita-Ouest	Unité de transformation du karité ; Parcelle de plantation de karité ; Régénération naturelle assistée échange avec bénéficiaires	140
		Souranssan - Tomoto	1 verger/3 ; Régénération naturelle assistée, Plantes formes ; échange avec bénéficiaires (Coopérative massif, coopérative apiculture, Comité de suivi, surveillants, population)	55
Koulikoro	Kangaba	Karan	Un verger échange avec bénéficiaires	80
		Benkadi	Moulin, échange avec bénéficiaires (Coopérative massif, coopérative apiculture, Comité de suivi, surveillants, population)	100
	Kati	Mandé	Unité de transformation du karité ; Jardin fourrager ; échange avec bénéficiaires	50-60
		Baguinéda Camp	Unité de production de jus (Kasséla) ; Apiculture ; Périmètre maraîcher ; échange avec bénéficiaires	
		Ngouraba	Kensiga : aviculture maraîchage échange avec bénéficiaires.	
		Zantiguila	Verger ; Périmètre maraîcher ; Plate-forme échange avec bénéficiaires	
		Sanankoro Djitoumou	Convention locale (relecture et accompagnement) ; Audit de massifs forestier Échange avec les bénéficiaires (Coopérative massif, coopérative apiculture, Comité de suivi, surveillants, population)	

Limites et contraintes

Cette évaluation n'échappe pas à un certain nombre de contraintes et de limites, dont la principale est le peu de temps consacré à la période de démarrage. C'est une période essentielle dans toutes les évaluations, dans la mesure où c'est à ce moment-là que les questions d'évaluation sont précisées, que la planification du travail sur le terrain est réalisée, et que la méthode d'évaluation est affinée. L'excellent niveau de collaboration entre l'équipe d'évaluation et l'UGP a cependant permis de limiter cette contrainte. Dans un laps de temps très court, nous avons réussi à planifier les visites sur le terrain et l'organisation de l'atelier de travail.

L'autre grand défi concerne la difficulté de mesurer les résultats à ce stade de mise en œuvre du programme. Nous pensons pouvoir mettre en évidence certains résultats directs. En revanche, il n'y a aucune garantie que l'évaluation sera en mesure de mettre en évidence des effets du programme. Nous sommes, cependant, convaincus que la méthode choisie permettra de tirer des conclusions et de formuler des recommandations pertinentes pour la suite du programme GEDEFOR II.

Annexe 2 – Termes de Référence

Termes de référence de l’Evaluation à mi-parcours du Programme de Gestion Décentralisée des Forêts (GEDE-FOR II)

Date : 2016-09-07

Numéro de dossier : UF 2013/62662/BAMA

Contexte

La présente évaluation externe à mi-parcours est entreprise et commanditée par l’Ambassade de Suède au Mali, en étroite collaboration avec le Ministère de l’Environnement, de l’Assainissement et du Développement Durable. Elle vise à identifier les éventuels problèmes liés à la conception du Programme, évaluer les progrès en vue de la réalisation des objectifs, identifier et documenter les leçons apprises (y compris celles de nature à éclairer la conception et la mise en œuvre d’une phase ultérieure éventuelle), et formuler des recommandations concernant les mesures spécifiques qui pourraient améliorer la conception du Programme.

L’évaluation à mi-parcours offre l’occasion de détecter les premiers signes de réussite ou d’échec du Programme et de procéder, sans délai, aux ajustements nécessaires. Pour ce faire, elle permettra :

1. d’accroître les chances de réaliser les objectifs du Programme grâce à l’analyse de ses forces et faiblesses, et aux mesures d’amélioration qui seront proposées ;
2. d’améliorer l’apprentissage institutionnel et en matière de développement ;
3. de prendre des décisions éclairées ;
4. de jeter les bases de la reproduction des résultats fructueux obtenus jusqu’ici dans le cadre du Programme.

Le Mali subit une déforestation rapide et une surexploitation des ressources naturelles, y compris les forêts. Celles-ci couvrent une superficie totale de 100 millions d’hectares, dont seulement 21 millions ont une production forestière réelle. La majeure partie de ces forêts plus denses est située dans les régions guinéenne et soudanienne au Sud du pays. Les forêts se caractérisent par une dégradation progressive imputable, en partie, aux changements climatiques et à la croissance démographique (3,6 % par an selon les résultats du recensement de 2009), mais essentiellement aux feux de brousse, à l’exploitation minière, à l’extraction non durable des ressources et au défrichement pour l’agriculture. Les communautés rurales sont

tributaires des forêts et des arbres pour le combustible, la nourriture, les plantes médicinales, les matériaux de construction, le pâturage et les revenus en espèces. La déforestation, associée à l'insuffisance, voire l'absence de régénération active, compromet la capacité du pays à satisfaire les besoins des générations actuelles et futures. Les chiffres de 2000 font état d'un taux de dégradation des forêts de 0,83 pour cent par an. La croissance de la population urbaine et la demande en énergie domestique qui en découle aggravent cette dégradation des forêts.

La contribution des forêts à la lutte contre les changements climatiques a été reconnue comme une pierre angulaire du programme de lutte contre les changements climatiques de l'après-2015, d'où la décision de réduire les émissions causées par la déforestation et la dégradation des forêts (REDD+) prise pendant la CdP-21 à Paris. Le mécanisme REDD+ comprend des approches politiques et des incitations positives concernant les questions relatives à la réduction des émissions dues à la déforestation et à la dégradation des forêts dans les pays en développement, et reconnaît la contribution de la conservation, de la gestion durable des forêts et du renforcement des stocks de carbone forestiers dans la réalisation des objectifs de REDD+. Dans sa Contribution déterminée au niveau national (CDN), le Mali compte essentiellement sur la réduction des émissions résultant de la déforestation/du changement de l'utilisation des terres.

Le Mali est engagé, depuis la fin des années 90, dans un processus de décentralisation qui vise à transférer la responsabilité de la gestion des forêts du gouvernement central aux communes rurales.

La plupart des travaux entrepris récemment sur la gestion décentralisée des ressources naturelles ont mis l'accent sur les mécanismes institutionnels qui déterminent l'équilibre des pouvoirs entre le gouvernement central et les collectivités territoriales. Ils ont accordé relativement moins d'attention aux relations entre les collectivités territoriales et les institutions au niveau communautaire. Au Mali, la décentralisation a imposé des institutions légales modernes aux institutions communautaires.

Au cours de la période 2009-14, la Suède a cofinancé avec la Norvège le Programme de Gestion Décentralisée des Forêts (GEDEFOR) dans trois régions du Mali. Le but principal du Programme GEDEFOR était :

- d'aider la Direction Nationale des Forêts à décentraliser la gestion des forêts au profit d'un nombre limité de communes rurales (collectivités territoriales) et de villages ;
- d'accroître les revenus des pauvres (communautés tributaires des forêts affectées par les changements climatiques).

Le Programme GEDEFOR a été conçu en tant que programme pilote en vue d'introduire, d'élaborer et d'expérimenter la politique de décentralisation en matière de gestion des ressources naturelles dans un échantillon de 30 communes dans deux régions du Mali, tout en aidant les communautés tributaires des forêts protégées.

gées à s'adapter aux tendances des changements climatiques et à leurs conséquences néfastes.

Le Programme était ambitieux, complexe et novateur. Il visait à améliorer la gestion des forêts par les municipalités locales et à ralentir, voire inverser la tendance à la dégradation des forêts.

Le Programme a conféré aux communes et communautés locales un pouvoir de décision en leur transférant la responsabilité de la gestion de certaines ressources foncières dans les forêts, laissant au gouvernement un rôle de soutien et de conseils. Le Programme a également aidé les communes locales à mettre en place et exécuter des programmes de mise en valeur des terres communales et des plans de gestion des forêts. Pendant la conception, l'accent a été mis sur la prise de mesures spécifiques prenant en compte les priorités locales, afin de résoudre les problèmes locaux, tout en mettant à profit le potentiel local. L'investissement dans la formation et le développement des compétences est censé avoir renforcé la capacité des communautés à identifier leurs besoins et prendre des décisions par elles-mêmes.

Pendant l'élaboration des schémas d'aménagement du terroir et des plans de gestion des forêts, les communes et communautés ont été encouragées à penser à toutes les utilisations possibles de leurs terres. Les communautés ont également investi dans des activités susceptibles de mettre un terme à la dégradation des sols (récupération de l'eau, lutte contre l'érosion des sols, conservation des sols, rétablissement de la végétation). Des investissements ayant un impact immédiat sur la vie de la communauté tels que les puits et les forages associés à de petits systèmes d'irrigation, les semences pour le maraîchage, l'apiculture et l'embouche animale, ont également été financés. En outre, en satisfaisant les besoins immédiats et améliorant les revenus, ces investissements ont réduit la nécessité pour les populations locales de générer des revenus à partir de l'exploitation (illégale) des forêts. Par ailleurs, ils ont contribué à renforcer la confiance des villageois dans le Programme et permis de tester les capacités organisationnelles des communautés.

Les résultats étayés par le Rapport d'évaluation (2013), indiquent que les connaissances, capacités et intérêts des collectivités territoriales et des communautés locales en matière de gestion décentralisée des forêts ont augmenté, tout comme leurs revenus. En outre, l'on a signalé un renforcement du contrôle communal sur les ressources forestières.

Le Programme a connu des faiblesses et contraintes liées au système national de gestion financière qui, au départ, ont ralenti le rythme d'exécution du Programme et retardé le transfert des responsabilités et des ressources aux collectivités territoriales (communes). En outre, la crise multidimensionnelle de 2012 a entraîné la suspension de l'aide bilatérale, y compris le soutien au Programme GEDEFOR. Cette suspension a également ralenti le processus de transfert des responsabilités et des ressources aux communes.

Afin de consolider les acquis et d'élargir la portée des interventions, l'Asdi a décidé en décembre 2014 de soutenir le « Programme de Gestion Décentralisée des Forêts – Phase II » au cours de la période 2014-18. Un accord a été signé, par la suite, par la République du Mali et la Suède le 2 décembre 2014.

L'objectif global du Programme consiste à continuer de contribuer à la gestion décentralisée et durable des ressources forestières dans le contexte des changements climatiques grâce à l'amélioration de la gestion locale, au renforcement des capacités d'adaptation aux changements climatiques et à l'augmentation des revenus tirés des arbres et des forêts pour les populations rurales les plus vulnérables et pauvres (hommes et femmes) dans deux régions du Mali.

Les objectifs spécifiques de la 2^e phase du Programme GEDEFOR en cours sont indiqués ci-dessous :

- améliorer sensiblement les performances, les connaissances et le savoir-faire des communes, des organisations communautaires, du service forestier et de l'ensemble des acteurs des chaînes de valeur du bois et hors bois dans les domaines de la gestion décentralisée et durable des forêts, et renforcer leur base de subsistance économique, sociale et culturelle ;
- renforcer les capacités des microentreprises en matière d'apport de valeur ajoutée aux produits forestiers non ligneux et créer des activités génératrices de revenu ;
- promouvoir les performances organisationnelles et techniques des acteurs en vue de prendre des mesures durables sur le terrain ;
- assurer une gestion institutionnelle, administrative, technique et financière judicieuse du Programme à l'aide des moyens disponibles.

La politique de décentralisation au Mali est un effort national très ambitieux qui vise à renforcer la démocratie et à promouvoir le développement local (luttant ainsi contre la pauvreté) en rapprochant davantage les institutions décisionnelles du citoyen.

Selon les principes de la décentralisation, l'Etat doit recentrer sa mission sur ses fonctions régaliennes, à savoir : i) l'élaboration des politiques et la mise en place des institutions, la planification stratégique, la coordination et le contrôle ; ii) l'appui et le conseil aux collectivités territoriales ; iii) la formation ; iv) le suivi des principales questions liées aux forêts ; v) la constitution d'une base de connaissances sur les forêts ; vi) la supervision et le tutorat ; et vii) l'exécution responsable et transparente des tâches à transférer.

Pour les collectivités territoriales, ce transfert de compétences se traduira par : i) de nouvelles responsabilités et, partant, le droit d'exiger davantage de ressources ; ii) de nouvelles formes d'organisation pour exercer les pouvoirs transférés ; iii) l'obligation de créer un climat de confiance entre les parties prenantes.

L'Asdi a recruté un groupe d'assistants techniques à court terme (consultants internationaux et nationaux) afin d'aider à mettre en œuvre le Programme. Cette équipe aidera essentiellement l'Unité de Gestion du Programme (UGP), ainsi que d'autres structures/organismes de mise en œuvre : le Comité de suivi au sein de la Direction Nationale des Eaux et Forêts (DNEF) et ses divisions techniques, les bureaux régionaux, la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT).

1. But de l'évaluation

D'une manière générale, l'évaluation externe à mi-parcours vise à améliorer la compréhension de la manière dont l'aide au développement de l'Asdi, dans le secteur forestier au Mali, a été conçue et mise en œuvre, veiller à ce que les groupes les plus vulnérables tributaires des ressources forestières pour leur subsistance soient atteints et évaluer la mesure dans laquelle leurs besoins sont satisfaits. En outre, elle s'attachera à analyser la situation et déterminer si le Programme GEDEFOR II peut ou non avoir un impact positif sur les moyens de subsistance de base, les processus de décentralisation et la durabilité des forêts au Mali. Les principaux utilisateurs finaux escomptés sont : le Cabinet du Ministère de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement Durable, la Direction Nationale des Forêts, l'Unité de Gestion du Programme GEDEFOR (UGP), la Cellule de la Planification et de la Statistique (CPS) du Ministère de l'Environnement, les ONG de mise en œuvre et les coopératives villageoises. Il convient de souligner les leçons dans les domaines suivants :

- les efforts de sensibilisation des utilisateurs finaux et l'impact sur le développement du marché ;
- l'efficacité des activités de formation, la durabilité de ces activités doit être prise en considération ;
- l'adéquation des interrelations actuelles entre les principales parties prenantes et recommander des mesures en vue de leur amélioration ;
- l'avenir de la durabilité des différents résultats des composantes du Programme en tenant compte des rôles et liens entre les parties prenantes.

2. Questions de l'évaluation

L'exercice consistera à évaluer la performance du Programme à l'aide des critères suivants : la pertinence, l'efficacité et la durabilité. Tous les critères d'évaluation et appréciations doivent prendre en compte le genre et les données à collecter doivent être désagrégées en conséquence selon le genre.

- L'évaluation identifiera et décrira les principales leçons tirées des résultats du Programme en termes de sensibilisation et de renforcement des capacités techniques et financières, des efforts visant à assurer la durabilité et les approches et méthodologies utilisées.

Principales questions de l'évaluation

Pertinence

Le Programme atteint-il ses utilisateurs escomptés et répond-il aux besoins et priorités spécifiques aux niveaux national, régional et local en matière de gestion décentralisée et durable des forêts ?

- Enquête sur la pertinence des objectifs par rapport aux objectifs et priorités nationaux de développement des forêts, les domaines d'intérêt de l'Asdi et les besoins des bénéficiaires.
- Examen de l'adéquation et de la clarté des rôles et responsabilités des parties prenantes et du niveau de coordination entre elles.
- Examen du concept et de la conception du Programme par rapport à la clarté des problèmes auxquels le Programme s'attaque et le bien-fondé des approches adoptées par le projet pour résoudre ces problèmes.
- Examen de la matrice du cadre logique et des indicateurs afin d'évaluer leur adéquation pour le suivi de la performance du Programme et la mesure dans laquelle ils sont utilisés par l'Unité de gestion du Programme.

Efficacité

Dans quelle mesure le Programme GEDEFOR II a-t-il réussi à améliorer l'échange d'informations entre les différents utilisateurs des ressources, permis d'élaborer des matériels didactiques communs et de mettre en œuvre des interventions d'apprentissage en collaboration avec plusieurs partenaires ?

Dans quelle mesure le Programme GEDEFOR II a-t-il amélioré son efficacité grâce à son engagement à étudier les principales questions et la dynamique de la gestion décentralisée des forêts ?

Dans quelle mesure les stratégies nationales d'apprentissage ont-elles contribué aux approches axées sur les résultats en ce qui concerne l'apprentissage et le renforcement des compétences en matière de changements climatiques ?

Dans quelle mesure les stratégies ont-elles renforcé les institutions d'apprentissage au niveau national et dans quelle mesure les connaissances et les compétences des individus qui participent aux activités d'apprentissage se sont-elles développées ?

Gestion, suivi et évaluation du Programme

L'évaluation à mi-parcours comprendra également une évaluation de la qualité, de l'application et de l'efficacité de la gestion, du suivi et de l'évaluation du Programme, y compris l'efficacité des dispositions relatives à la mise en œuvre et des partenariats. En particulier, l'exercice visera à répondre à la question suivante :

Dans quelle mesure les dispositions des partenaires à l'exécution du Programme sont-elles efficaces pour obtenir les résultats ?

Durabilité

Quelles sont les chances pour que l'amélioration de l'échange d'informations et la coordination des interventions se poursuivent au-delà de la phase de mise en œuvre du Programme ?

Dans quelle mesure les mécanismes nationaux de coordination établis autour de la nouvelle politique forestière pourraient-ils assurer sa mise en œuvre à moyen et long terme ?

3. Délimitations

Afin d’atteindre les objectifs susmentionnés, l’Evaluation à mi-parcours doit prendre en compte les aspects suivants :

l’évaluation des progrès enregistrés au titre du Programme en vue de la réalisation des objectifs et résultats et recommandation de mesures (le cas échéant)

4. Approche et Méthode

L’évaluation adopte une approche participative, associant une gamme de parties prenantes du Programme au processus. La collecte de données doit faire l’objet d’une triangulation, dans la mesure du possible, afin d’assurer la validité et la fiabilité des conclusions et de mettre à profit les méthodes suivantes : étude exhaustive des documents, y compris une analyse des parties prenantes ; enquêtes, entretiens avec les informateurs clés ; groupes de réflexion ; et visites de terrain (sur quelques sites). Ces outils de collecte de données sont examinés ci-dessous.

L’évaluateur doit procéder à une analyse quantitative et qualitative en répondant aux principales questions d’évaluation et présenter les conclusions de manière qualitative et quantitative, dans la mesure du possible, et désagrégées par sexe.

5. Participation des parties prenantes

L’évaluation doit adopter une approche participative, associant une gamme de parties prenantes du Programme au processus (bénéficiaires directs et indirects, ONG d’exécution, bureaux de consultants, associations féminines et de jeunes, membres du Comité de pilotage, fonctionnaires).

Les consultants utilisent comme guide les éléments présentés dans cette section, mais sont tenus de soumettre un plan de travail détaillé pour la mise en œuvre de l’évaluation à mi-parcours.

- i. Réunion de lancement entre les évaluateurs et l’organisme d’exécution et l’Ambassade à Bamako.
- ii. Réunion avec le Ministère de l’Environnement, de l’Assainissement et du Développement Durable du Mali.
- iii. Réunion avec l’Unité de Gestion du Programme et la Direction Nationale des Eaux et Forêts.
- iv. Quelques visites sur les sites du Programme, au moins un site pilote dans chaque région/cercle participant.

6. Qualité de l'évaluation

L'évaluation se fera en fonction de l'utilité, de la crédibilité et de l'indépendance selon le « glossaire » sur l'évaluation et la Gestion axée sur les résultats du Réseau sur le développement du Comité d'Aide au Développement (OECD/DAC).

7. Calendrier, établissement de rapports et communication

Durée : L'évaluation sera effectuée sur une période de quatre semaines, à compter de la mi-octobre 2016. La durée totale sera de 24 jours ouvrables.

Le consultant fournira à l'Asdi, aux partenaires du Programme et à l'Unité de Gestion du Programme (UGP) un projet de rapport exhaustif pour examen et commentaires. Les consultants soumettront à l'Asdi deux rapports distincts : un rapport de lancement et un rapport d'évaluation.

Le rapport de lancement

- Le rapport de lancement vise à affiner davantage l'approche de l'évaluation, préciser les questions en suspens et proposer un plan de travail détaillé. Au moment de passer le contrat, l'Asdi peut estimer que certains éléments de la proposition du consultant méritent d'être affinés davantage dans le rapport de lancement.
- Présentation du projet de rapport de lancement au groupe de référence de l'évaluation
- Approbation du rapport de lancement final.

Le rapport d'évaluation doit être précédé d'un résumé analytique et présenter :

- le but de l'évaluation et la méthodologie ;
- les principales conclusions : la pertinence et l'efficacité du Programme, l'impact des activités du Programme, la durabilité, ainsi que des recommandations en vue d'apporter des améliorations ;
- les leçons apprises : évaluation de l'atteinte des indicateurs, des enseignements tirés sur le plan opérationnel et en termes de développement ;
- les conclusions et recommandations ;
- Annexes : TdR, Itinéraire, Liste des personnes rencontrées, Liste des documents examinés.

Tous les rapports et autres documents écrits seront soumis en français.

8. Ressources

L'évaluation sera effectuée sur une période de quatre semaines à compter de la mi-septembre 2016. Le montant maximum du coût de l'évaluation s'élève à 500 000 SEK. Ce montant comprend les honoraires et les frais remboursables.

Qualification de l'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation comprend trois consultants indépendants.

Expert principal 1 : Chef d'équipe (Spécialiste supérieur)

L'expert doit justifier au moins d'une Maîtrise ou d'un diplôme post-universitaire équivalent en environnement et ressources naturelles/foresterie.

Il doit avoir des antécédents en gestion avec une expérience en matière de suivi et d'évaluation des projets/programmes complexes de foresterie.

Qualifications et compétences

L'expert doit avoir au moins :

- une Maîtrise ou un diplôme post-universitaire équivalent en environnement et ressources naturelles/foresterie avec une expérience internationale en techniques de collecte et d'analyse des données spatiales ;
- une compréhension de la gestion des projets dans la région du Sahel serait un atout ;
- de très bonnes aptitudes équivalant au moins au Niveau 2 de la Définition du niveau de langue de l'Asdi en français, pertinentes pour le rôle de la personne au titre du Niveau de services.

Il doit avoir :

- i. au moins douze (12) années d'expérience professionnelle progressive dans le domaine de la gestion environnementale/foresterie ;
- ii. de bons antécédents en matière de gestion de projets, y compris la gestion de projets/programmes complexes portant sur l'environnement et les ressources naturelles ;
- iii. des connaissances d'une approche participative de la gestion des ressources naturelles ;
- iv. la connaissance du sujet et de ses liens avec la gestion des ressources naturelles et le développement des options de moyens d'existence serait un atout ;
- v. la connaissance de systèmes d'énergies de rechange et de leur application dans les communautés pauvres ;
- vi. l'aptitude à prendre des décisions appropriées en temps opportun et sous une forme appropriée en tenant compte de plusieurs sujets simultanés et complexes ;
- vii. la connaissance du développement institutionnel concernant la décentralisation et les ressources naturelles serait un atout.

Expert principal 2 (Spécialiste) :

Qualifications et compétences

L'expert doit avoir au moins :

- une Licence ou un diplôme équivalent en économie rurale avec une expérience en techniques de collecte et d'analyse des données spatiales ;
- une compréhension de la gestion des projets/programmes serait un atout ;
- de très bonnes aptitudes équivalant au moins au Niveau 2 de la Définition du niveau de langue de l'Asdi en français, pertinentes pour le rôle de la personne au titre du Niveau de services.

Il doit avoir :

- i. au moins sept (7) années d'expérience professionnelle progressive ;
- ii. une familiarité avec les projets de ressources naturelles complexes concernant les communautés ;
- iii. la connaissance d'une approche participative de la gestion des ressources naturelles serait un atout ;
- iv. des aptitudes avérées à travailler en groupe ;
- v. d'excellentes aptitudes à utiliser les outils analytiques et la logique pour obtenir, définir les informations, les situations, les problèmes et tirer des conclusions logiques des données ;
- vi. des aptitudes à prendre des décisions appropriées en temps opportun sous une forme appropriée, en tenant compte de plusieurs sujets simultanés et complexes ;
- vii. la connaissance du développement institutionnel concernant la gestion des ressources naturelles serait un atout.

Expérience professionnelle générale

L'expert doit être titulaire d'une Licence ou d'un diplôme équivalent en économie rurale ou plus de 10 années d'expérience professionnelle.

Expérience professionnelle spécifique

L'expert doit avoir de l'expérience en matière de gestion des thèmes concernant l'élaboration, le contrôle, le suivi et l'évaluation des projets de développement rural avec un accent particulier sur les aspects socioéconomiques. En outre, une expérience internationale est exigée.

Expert principal 3 (Assistant) :

L'expert doit avoir au moins :

- une Licence ou un diplôme équivalent en sociologie rurale et/ou en méthodologies de développement participatif avec au moins une (1) année d'expérience en analyse de genre ;
- une compréhension de la gestion des projets dans le contexte africain serait un atout ;
- de très bonnes aptitudes équivalant au moins au Niveau 2 de la Définition du niveau de langue de l'Asdi en français, pertinentes pour le rôle de la personne au titre du Niveau de services.

Personnel d'appui et de soutien, le cas échéant

Les coûts liés au personnel d'appui et de soutien doivent être intégrés dans les honoraires des experts.

9. Appendices

Le cadre qui sera utilisé pour l'exécution de l'évaluation à mi-parcours repose sur les documents juridiques qui lient l'Asdi et la République du Mali, en particulier :

- les TdR pour l'évaluation à mi-parcours du Programme GEDEFOR II ;
- la description des mesures, y compris le Cadre logique contenu dans les documents du Programme, qui est annexé à l'Accord ;
- le Budget du Programme, annexé à l'Accord ;
- l'Accord entre le Mali et la Suède concernant la mise en œuvre du Programme GEDEFOR II ;
- le rapport d'évaluation interne de la Phase I ;
- le rapport de capitalisation de la Phase I ;
- les Plans d'acquisition du Programme GEDEFOR II ;
- les Plans de travail et le budget approuvés du Programme GEDEFOR II ;
- le rapport de lancement du Programme GEDEFOR II ;
- les rapports narratifs et financiers du Programme GEDEFOR II ;
- les rapports d'acquisition soumis par le Programme GEDEFOR II ;
- les rapports et manuels de l'étude spéciale ;
- les états et conclusions de l'Asdi concernant les rapports du Programme GEDEFOR II ;
- les comptes rendus des revues conjointes ;
- les rapports des voyages conjoints relatifs au Programme GEDEFOR II.

Annexe 3 – Matrice d'évaluation

Questions soulevées dans les TdR	Indicateurs pouvant être utilisés dans l'évaluation	Méthodes	Sources	Disponibilité et crédibilité des données/commentaires
Pertinence				
Dans quelle mesure les priorités de GEDEFOR II sont-elles alignées sur celles des partenaires techniques et financiers (PTF), sur les priorités et les besoins des acteurs institutionnels du Mali, mais aussi des bénéficiaires au niveau local ?	Alignement des objectifs de GEDEFOR II avec les objectifs de plans stratégiques des PTF Alignement des objectifs de GEDEFOR II avec les objectifs des stratégies et des plans d'action des acteurs institutionnels au Mali Alignement des objectifs et des stratégies mises en œuvre par GEDEFOR II avec les besoins exprimés par les bénéficiaires au niveau local	Analyse des documents stratégiques des PTF et des acteurs institutionnels au Mali Entretiens avec les acteurs nationaux et locaux Atelier de travail	Documents stratégiques des PTF et des acteurs institutionnels au Mali	Les documents sont disponibles et crédibles Nous formulons l'hypothèse que les acteurs locaux sont ouverts à partager leurs opinions avec l'équipe d'évaluation

Dans quelle mesure les différentes préconditions et opportunités pour les hommes, les femmes, les garçons et les filles ont-elles été analysées et prises en compte dans le cadre de résultats et dans la conception des activités ?	Présence d’indicateurs et/ou de données spécifiques au genre et désagrégées dans les documents de projets et le cadre de résultats Évidence d’analyse du genre dans les études de faisabilité	Analyse des documents de programme GEDEFOR II Entretiens avec les acteurs nationaux et locaux Atelier de travail	Documents de programme GEDEFOR II	Les documents sont disponibles et crédibles
Dans quelle mesure les quatre principes de non-discrimination, transparence, participation et responsabilité/redevabilité ont-ils été intégrés dans le programme ?	Présence d’indicateurs et/ou de données mettant en évidence les 4 principes dans les documents de projets et le cadre de résultats Évidence des 4 principes dans les comptes-rendus d’activités	Analyse des documents de programme GEDEFOR II Entretiens avec les acteurs nationaux et locaux Atelier de travail	Documents de programme GEDEFOR II	Les documents sont disponibles et crédibles
Le programme a-t’il été conçu de manière cohérente: les résultats directs (outputs) et les objectifs sont-ils articulés clairement ?	Évidence de la présence d’une TdC cohérente et claire et adéquation de cette TdC à la problématique	Analyse des documents de programme GEDEFOR II Entretiens avec les acteurs nationaux et locaux	Documents de programme GEDEFOR II	Les documents sont disponibles et crédibles
Dans quelle mesure les activités planifiées et mises en œuvre ciblent-elles les causes des problèmes identifiés ?	Évidence de la présence d’une TdC cohérente et claire Évidence d’une analyse des problèmes sur laquelle GEDEFOR II se base	Analyse des documents de programme GEDEFOR II Entretiens avec les acteurs nationaux et locaux	Documents de programme GEDEFOR II	Les documents sont disponibles et crédibles

Efficacité				
Dans quelle mesure GEDEFOR II facilite-t-il les échanges d’informations entre les différents utilisateurs des ressources, développe-t-il du matériel didactique commun à ces utilisateurs, et met-il en place des interventions d’apprentissage en collaboration avec des partenaires multiples ?	Évidence de matériel didactique disponible pour les parties prenantes au niveau national et local Évidence d’utilisation d’approche pédagogiques innovantes et adaptées aux besoins des bénéficiaires Évidence et quantité d’exemples de collaboration/d’interactions entre différentes parties prenantes au programme	Analyse des documents de programme GEDEFOR II Entretiens avec les acteurs nationaux et locaux Atelier de travail	Documents de programme GEDEFOR II Compte-rendu des entretiens Compte-rendu des travaux de groupes et des plénières de l’atelier de travail	Les documents sont disponibles et crédibles Nous formulons l’hypothèse que les acteurs nationaux et locaux sont ouverts à partager leurs opinions avec l’équipe d’évaluation
Comment GEDEFOR II parvient-il à accroître son efficacité par un engagement avec les problématiques et les dynamiques principales de gestion décentralisée des forêts ?	Évidence d’engagements (collaboration, planification en commun) entre les différentes parties prenantes aux niveaux national et local	Analyse des rapports de programme GEDEFOR II Analyse des rapports des consultants externes Analyse des données et rapports de suivi Entretiens avec les acteurs nationaux et locaux Atelier de travail	Documents de programme GEDEFOR II Rapports narratifs des consultants Données et rapports de suivi produits par GEDEFOR Compte-rendu des entretiens menés par l’équipe d’évaluation Compte-rendu des travaux de groupes et des plénières de l’atelier de travail	Les documents sont disponibles et crédibles Nous formulons l’hypothèse que les acteurs nationaux et locaux sont ouverts à partager leurs opinions avec l’équipe d’évaluation

Dans quelle mesure les stratégies d'apprentissage ont-elles contribué à accroître les connaissances relatives au changement climatique ?	Évidence de connaissances nouvellement acquises par les participants/bénéficiaires des formations	Analyse des rapports des consultants externes Analyse des données et rapports de suivi Entretiens avec les acteurs nationaux et locaux Atelier de travail	Documents de programme GEDEFOR II Rapports narratifs des consultants Données et rapports de suivi produits par GEDEFOR Compte-rendu des entretiens menés par l'équipe d'évaluation Compte-rendu des travaux de groupes et des plénières de l'atelier de travail	Les documents sont disponibles et crédibles Nous formulons l'hypothèse que les acteurs nationaux et locaux sont ouverts à partager leurs opinions avec l'équipe d'évaluation
Dans quelle mesure les participants aux activités d'apprentissage ont-ils vu leurs compétences accrues ?	Évidence de mise en pratique des connaissances acquises par les bénéficiaires du programme: - Au niveau national (qualité de la coordination) - Au niveau local (effets au niveau des filières)	Analyse des rapports des consultants externes Analyse des données et rapports de suivi Entretiens avec les acteurs nationaux et locaux Atelier de travail	Documents de programme GEDEFOR II Rapports narratifs des consultants Données et rapports de suivi produits par GEDEFOR Compte-rendu des entretiens menés par l'équipe d'évaluation Compte-rendu des travaux de groupes et des plénières de l'atelier de travail	Les documents sont disponibles et crédibles Nous formulons l'hypothèse que les acteurs nationaux et locaux sont ouverts à partager leurs opinions avec l'équipe d'évaluation

Dans quelle mesure ces stratégies ont-elles contribué au renforcement des institutions d'apprentissage au niveau national ?	Évidence de changements qualitatifs au niveau des institutions d'apprentissage au Mali (dans l'approche pédagogique, dans la production de matériel didactique)	Analyse des rapports des consultants externes Entretiens avec les acteurs des institutions d'apprentissage (Analyse des données et rapports de suivi de GEDEFOR)	Rapports narratifs des consultants Compte-rendu des entretiens menés par l'équipe d'évaluation	Aucun document mis à disposition pendant la phase de démarrage. Cet aspect du travail doit faire l'objet d'un suivi avec l'UGP dans la phase suivante de l'évaluation
Efficienne				
Dans quelle mesure la structure organisationnelle, l'appui du management et les mécanismes de coordination ont-ils appuyé la mise en œuvre du programme ?	Évidence de décisions prises par le Comité de Pilotage qui sont basées sur un suivi du programme et sur une analyse des processus et des résultats préliminaires, et qui réorientent le programme en fonction d'analyses et/ou de besoins formulées par les parties prenantes	Analyse des rapports de travail/de réunion du Comité de Pilotage Analyse des rapports des consultants externes Analyse des données et rapports de suivi Entretiens avec les acteurs nationaux et locaux Atelier de travail	Documents de programme GEDEFOR II Rapports narratifs des consultants Données et rapports de suivi produits par GEDEFOR Compte-rendu des entretiens menés par l'équipe d'évaluation Compte-rendu des travaux de groupes et des plénières de l'atelier de travail	Les documents sont disponibles et crédibles Nous formulons l'hypothèse que les acteurs nationaux et locaux sont ouverts à partager leurs opinions avec l'équipe d'évaluation
Dans quelle mesure les accords passés avec les partenaires de mise en œuvre du programme sont-ils efficaces ?	Évidence la mobilisation rapide des partenaires de mise en œuvre Évidence de résultats (directs et effets) liés à l'intervention des partenaires de mise en œuvre	Analyse des rapports des partenaires de mise en œuvre Analyse des rapports des consultants externes Analyse des données et rapports de suivi	Documents de programme GEDEFOR II Rapports des partenaires de mise en œuvre Rapports narratifs des consultants	Les documents sont disponibles et crédibles

		Entretiens avec les acteurs nationaux et locaux Atelier de travail	Données et rapports de suivi produits par GEDEFOR Compte-rendu des entretiens menés par l’équipe d’évaluation Compte-rendu des travaux de groupes et des plénières de l’atelier de travail	
Existe-t-il des capacités suffisantes pour faire le suivi et évaluer les activités et les résultats du programme et dans quelle mesure les leçons apprises sont-ils traduits dans des modifications de programmation/d’approche ? Existe-t-il des opportunités non-exploitées pour améliorer/renforcer les processus envisagés ?	Évidence de l’existence d’un système de suivi qui prend en compte la collecte, la documentation et l’analyse des données Évidence de l’utilisation de ce système de suivi par les parties prenantes Évidence de résultats mis en évidence par le système de suivi	Analyse des rapports des partenaires de mise en œuvre Analyse des rapports des consultants externes Analyse des données et rapports de suivi Entretiens avec les acteurs nationaux et locaux Atelier de travail	Documents de programme GEDEFOR II Rapports des partenaires de mise en œuvre Rapports narratifs des consultants Données et rapports de suivi produits par GEDEFOR Compte-rendu des entretiens menés par l’équipe d’évaluation Compte-rendu des travaux de groupes et des plénières de l’atelier de travail	Les documents sont disponibles et crédibles
Durabilité				
Est-il probable de penser que les activités d’échange d’informations et de coordination vont perdurer au-delà de la phase actuelle du programme ?	Évidence et niveau/qualité d’appropriation de légitimité accordée aux processus d’échanges d’information et	Analyse des rapports de travail/de réunion du Comité de Pilotage Analyse des rapports des	Documents de programme GEDEFOR II Rapports narratifs des consultantsDonnées et rapports	Les documents sont disponibles et crédibles Nous formulons l’hypothèse que les

	de coordination par les parties prenantes Évidence de résultats tangibles perçus, par les parties prenantes, comme incitation à la continuation de ces processus	consultants externes Analyse des données et rapports de suivi Entretiens avec les acteurs nationaux et locaux Atelier de travail	de suivi produits par GEDEFOR Compte-rendu des entretiens menés par l'équipe d'évaluation Compte-rendu des travaux de groupes et des plénières de l'atelier de travail	acteurs nationaux et locaux sont ouverts à partager leurs opinions avec l'équipe d'évaluation
Dans quelle mesure les mécanismes de coordination établis autour de la nouvelle politique forestière vont-ils permettre sa mise en œuvre dans les moyen et long termes ?	Évidence et niveau/qualité d'appropriation de légitimité accordée aux processus de coordination autour de la nouvelle politique forestière par les parties prenantes	Analyse des rapports de travail/de réunion du Comité de Pilotage Analyse des rapports des consultants externes Analyse des données et rapports de suivi Entretiens avec les acteurs nationaux et locaux Atelier de travail	Documents de programme GEDEFOR II Rapports narratifs des consultants Données et rapports de suivi produits par GEDEFOR Compte-rendu des entretiens menés par l'équipe d'évaluation Compte-rendu des travaux de groupes et des plénières de l'atelier de travail	Les documents sont disponibles et crédibles Nous formulons l'hypothèse que les acteurs nationaux et locaux sont ouverts à partager leurs opinions avec l'équipe d'évaluation

Annexe 4 – Personnes interviewées

N°	Noms	Organisation	Position
	13 décembre 2016, Commune du Mandé, village de Samalé/Kati (centre transformation)		
1	Bamba KEITA	Village	chef de village
2	Mafa KEITA	Village	Membre
3	Karamoko KEITA	Village	Membre
4	Lanseni KEITA	Village	Membre
5	Cheik Oumar TRAORE	Village	Membre
6	Sinaly KEITA	Village	Membre
7	Sindy KEITA	Village	conseillers
8	Bakary KEITA	Village	conseillers
9	Oumar KEITA.	Village	conseillers
10	Karim KEITA	Village	conseillers
11	Bankaly HAIDARA	Village	conseillers
12	Mamadou HAIDARA	Village	conseillers
13	Issa CAMARA	Village	conseillers
14	Amadou KEITA	Village	conseillers
15	Damba CAMARA	Village	conseillers
17	Amadou CISSE	Village	conseillers
18	Abdramane CISSE	Village	conseillers
19	Lansseni CAMARA	Village	conseillers
20	Abdoulaye CAMARA	Village	conseillers
21	Kalifa KONE	GIE Mali-CHI	Superviseur
22	Tama KONE	GIE-NARHAWA	Animatrice
23	Nassira KEITA	Centre transformation	Présidente
24	Kadiatou CAMARA	Centre transformation	Vendeuse
25	Rahama KEITA	Centre transformation	Membre
26	Kadidia CISSE	Centre transformation	Membre
27	Nassira TRAORE	Centre transformation	Membre
28	Rokia CAMARA	Centre transformation	Membre
29	Kadia KEITA	Centre transformation	Membre
30	Nantènè KONE	Centre transformation	Membre
31	Alamako CAMARA	Centre transformation	Membre
32	Ramatou TRAORE	Centre transformation	Membre
33	Doussouba KEITA	Centre transformation	Membre
34	Fatou SINAMBA	Centre transformation	Membre
35	Yaoussa BAGAYOKO	Centre transformation	Secrétaire
36	Nagnouma KEITA	Centre transformation	Trésorière
37	KASSAMBARA Diénébou DIALLO	GEDEFOR II	chargée de l'adaptation aux Changements Climatiques

N°	Noms	Organisation	Position
13 décembre 2016, Commune du Mandé, village de Samalé/Kati (jardin fourrager)			
1	Bamba KEITA	Village	chef de village
2	Mafa KEITA	Jardin fourrager	Membre
3	Karamoko KEITA	Jardin fourrager	Membre
4	Lanseni KEITA	Jardin fourrager	Membre
5	Cheik Oumar TRAORE	Jardin fourrager	Membre
6	Sinaly KEITA	Jardin fourrager	Membre
7	Sindy KEITA	Jardin fourrager	Membre
8	Bakary KEITA	Jardin fourrager	Membre
9	Oumar KEITA.	Jardin fourrager	Membre
10	Karim KEITA	Jardin fourrager	Membre
11	Bankaly HAIDARA	Jardin fourrager	Membre
12	Mamadou HAIDARA	Jardin fourrager	Membre
13	Kalifa KONE	GIE Mali CHI	Encadrement
14	KASSAMBARA Diénébou DIALLO	GEDEFOR II	chargée de l'adaptation aux Changements Climatiques

N°	Noms	Organisation	Position
13 décembre 2016, Commune du Mandé, village de Sorybougou/Kati (jardin maraîcher)			
1	Ousmane COULIBALY	Village	conseiller du chef de village de Samalé
2	Modibo KEITA	Village	chef du hameau de Soribougou
3	Aminata BERTHE	Maraichage	secrétaire
4	Djénèba TOGO	Maraichage	Adjointe à la présidente
5	Rokia KONE	Maraichage	organisatrice
6	Many KEITA	Maraichage	Présidente
7	Djeneba TOGO	Maraichage	Membre
8	Salata GUINDO	Maraichage	Trésorière
9	Saran BOUARE	Maraichage	Membre
10	Minata KEITA	Maraichage	Membre
11	Maimouna KEITA	Maraichage	Membre
12	Fatoumata LOUNGUE	Maraichage	Membre
13	Maimouna KONE	Maraichage	Membre
14	Djeneba OBONTIMBE	Maraichage	Membre
15	Lala DIAKITE	Maraichage	Membre
16	Ata SEGUEMA	Maraichage	Membre
17	Kadidia CISSE	Maraichage	Membre
18	Tata GUINDO	Maraichage	Membre
19	Mariam COULIBALY	Maraichage	Membre
20	Namory Fanta TRAORE	Maraichage	Membre
21	Sama SAGARA	Maraichage	Membre
22	Mariam TOGO	Maraichage	Membre
23	Djeneba Amadou TOGO	Maraichage	Membre
24	Awa GUINDO	Maraichage	Membre
25	Fatouma TOGO	Maraichage	Membre

26	Kadia DANTE	Maraichage	Membre
27	Awa Ousmane GUINDO	Maraichage	Membre
28	Djeneba Amadou GUINDO	Maraichage	Membre
29	Alima TOGO	Maraichage	Membre
30	KASSAMBARA Diénébou DIALLO	GEDEFOR II	chargée de l'adaptation aux Changements Climatiques

N°	Noms	Organisation	Position
	13 décembre 2016, Commune du Mandé, village de Farabana/Kati (jardin maraîcher)		
1	Fodé CAMARA	Village	Représentant Chef de Village
2	Kalilou TRAORE	Village	jeunesse
3	Fodé TRAORE	Village	jeunesse
4	Keïta	Maraichage	Membre
5	Farima Coulibaly	Maraichage	Membre
6	Mama Camara	Maraichage	Membre
7	Oumou Keïta	Maraichage	Membre
8	Alamako Keïta	Maraichage	Membre
9	Mamou Konaté	Maraichage	Membre
10	Basatan Konaté	Maraichage	Membre
11	Fanta Traoré	Maraichage	Membre
12	Ba Doumbia	Maraichage	Membre
13	Minata Keïta	Maraichage	Membre
14	Mama Diarra	Maraichage	Membre
15	Kadia Diarra	Maraichage	Membre
16	Lala Diarra	Maraichage	Membre
17	Fanta Camara	Maraichage	Membre
18	Nagnouma Keïta	Maraichage	Membre
19	Mariama Keïta	Maraichage	Membre
20	Nantènè Kanté	Maraichage	Membre
21	Diakitè	Maraichage	Membre
22	Diassé Fané	Maraichage	Membre
23	Sétou Diabaté	Maraichage	Membre
24	Oumou Kamara	Maraichage	Membre
25	Awa Coulibaly	Maraichage	Membre
26	Maminè Sogoré	Maraichage	Membre
27	Mamou Traoré	Maraichage	Membre
28	Nènè Keïta	Maraichage	Membre
29	Naba Camara	Maraichage	Membre
30	Awa Sidibé	Maraichage	Membre
31	Nantènè Doumbia	Maraichage	Membre
32	Nantènè Camara	Maraichage	Membre
33	Kanteba Doumbia	Maraichage	Membre
34	Minata Doumbia	Maraichage	Membre
35	Madjan Keïta	Maraichage	Membre
36	Mamou Koné	Maraichage	Membre

37	Nantè Diallo	Maraichage	Membre
38	Mayira Traoré	Maraichage	Membre
39	Fanta Sogoré	Maraichage	Membre
40	Djélika Koné	Maraichage	Membre
41	Sitan Camara	Maraichage	Membre
42	Kankou Samboura	Maraichage	Membre
43	Kankou Keïta	Maraichage	Membre
44	Awa Camara	Maraichage	Membre
45	Djènèba Samaké	Maraichage	Membre
46	Ba Doumbia	Maraichage	Vice Président
47	Mamou Konaté	Maraichage	Trésorière
48	Fanta Camara	Maraichage	Trésorière adjointe
49	Fatoumata Camara	Maraichage	Secrétaire Administrative
50	Sidiki Sitan Camara	Maraichage	Déléguée à la production
51	Awa Camara	Maraichage	Secrétaire à l'information
52	Nana Camara	Maraichage	Déléguée à l'Approvisionnement et à la commercialisation
53	KASSAMBARA Diénébou DIALLO	GEDEFOR II	chargée de l'adaptation aux Changements Climatiques

N°	Noms	Organisation	Position
13 décembre 2016 , Commune du Zantiguila, village de Zantiguila/Kati (verger)			
BENKADY			
1	Samba Diarra	Coop. Benkady	Secrétaire administratif
2	Niamagolo Traoré	Coop. Benkady	Membre
3	Amadou Diallo	Coop. Benkady	Mbre Comité de surveillance
4	Madou Diarra	Coop. Benkady	Membre coopérative
5	Bablé Diarra	Coop. Benkady	Membre coopérative
6	Kola Diarra	Coop. Benkady	Mbre Comité de surveillance
7	Bafing Diarra	Coop. Benkady	Membre coopérative
8	Amy Diarra	Coop. Benkady	Membre coopérative
9	Kadiatou Diarra	Coop. Benkady	Membre coopérative
10	Madou Bengaly	Coop. Benkady	Membre coopérative
11	Modibo Sangaré	Coop. Benkady	Membre coopérative
12	Kotié Mariko	Coop. Benkady	Membre coopérative
13	Kadiatou Diarra	Coop. Benkady	Membre coopérative
14	Maïmouna Coulibaly	Coop. Benkady	Membre coopérative
15	Moussa Mariko	Coop. Benkady	Membre coopérative
16	Drissa Coulibaly	Coop. Benkady	Membre coopérative
17	Amadou Diallo	Coop. Benkady	Comité de surveillance
18	Ousmane Diarra	Coop. Benkady	Membre coopérative
19	M'Piè Coulibaly	Coop. Benkady	Représentant chef de village
20	Mahatigui Coulibaly	Coop. Benkady	Agent ADCL
21	Adama Sangaré	Membre coopérative	Membre coopérative

N°	Noms	Organisation	Position
13 décembre 2016, Commune du Zantiguila, village de Zantiguila/Kati (Jardin)			
GRPT FASO KANOU			
1	Niaminè Diarra 63 05 20 71	Faso Kanou	Trésorière Faso Kanou
2	Madjounou Diarra	Faso Kanou	Présidente Faso Kanou
3	Sounougou Sow	Faso Kanou	Membre Faso Kanou
4	Minata Diarra	Faso Kanou	Membre Faso Kanou
5	Bassitan Diarra	Faso Kanou	Membre Faso Kanou
6	Hadja Guindo	Faso Kanou	Membre Faso Kanou
7	Mah Kéïta	Faso Kanou	Comité de surveillance
8	Bougué Soucko	Faso Kanou	Membre Faso Kanou
9	Djénéba Guindo	Faso Kanou	Membre Faso Kanou
10	Bintou Guindo	Faso Kanou	Membre Faso Kanou
11	Kongéry Diarra	Faso Kanou	Membre Faso Kanou

N°	Noms	Organisation	Position
14 décembre 2016, Commune de Baguinéda Camp, village de Kasséla /Kati (jardin et centre de production de jus)			
Groupe FAYA TON			
1	Fatoumata WAGUE	Maraichage	Membre
2	Adiaratou SANGARE	Maraichage	Membre
3	Kadia DIAKITE	Maraichage	Membre
4	Sitan TRAORE	Maraichage	Membre
5	Youma BOUNDY	Maraichage	Membre
6	Mamoutou CAMARA	Maraichage	Membre
7	Massira TRAORE	Maraichage et Centre transformation	Présidente
8	Fatoumata DOUMBIA	Maraichage	Membre
9	Batoma KONE	Maraichage	Membre
10	Fatoumata MAIGA	Maraichage	Membre
11	Mahigue TOUNKARA	ONG-ADCL	Animateur
12	Matini KONE	Centre transformation	Membre
13	Masseni KONE	Centre transformation	Trésorière
14	Fatoumata DEME	Centre transformation	Organisatrice
15	Haby COULIBALY	Centre transformation	Vendeuse
16	Fatoumata TRAORE	Centre transformation	Membre
17	Kadiatou COULIBALY	Centre transformation	Membre
18	Badiala SIDIBE	Centre transformation	Membre
19	Adiaratou SANGARE	Centre transformation	Membre
20	Mariam DIAKITE	Centre transformation	Membre
21	Fatim TRAORE	Centre transformation	Membre
22	Djelika COULIBALY	Centre transformation	Membre
23	Haby KONATE	Centre transformation	Membre

N°	Noms	Organisation	Position
14 décembre 2016, Commune de N’Gourala, village de Kinsiga /Kati (jardin)			
Groupement LOLO			
1	Modibo BAGAYOGO	village	Chef de village
2	MamourouBAGAYOGO	village	Conseiller villageois
3	BallaTRAORE	village	Conseiller villageois
4	TiébiléBAGAYOGO	village	Conseiller villageois
5	AdamaDIALLO	village	Conseiller villageois
6	NeguebaBAGAYOGO	village	Conseiller villageois
7	DaraTRAORE	Maraichage	Conseiller villageois
8	Mariam KONE	Maraichage	organisatrice
9	Magan TRAORE	village	jeunesse
10	N’golo BAGAYOGO	village	jeunesse
11	Drissa BAGAYOGO	village	jeunesse
12	Modibo BAGAYOGO	village	jeunesse
13	Mama TRAORE	village	jeunesse
14	Wodjouma BAGAYOGO	village	jeunesse
15	Seydou MARIKO	Maraichage	jeunesse
16	Korozan TRAORE	Maraichage	jeunesse
17	Soungalo BAGAYOGO	Maraichage	jeunesse
18	Gnènè BAGAYOGO	Maraichage	jeunesse
19	Drissa TRAORE	Maraichage	jeunesse
20	Badjan BAGAYOGO	Maraichage	jeunesse
21	Wieux TRAORE	Maraichage	jeunesse
22	FouseyniBAGAYOGO	Maraichage	jeunesse
23	DjoloBAGAYOGO	Maraichage	jeunesse
24	KôBAGAYOGO	Maraichage	jeunesse
25	DoniTRAORE	Maraichage	jeunesse
26	Noumoussa BAGAYOGO	Maraichage	Membre
27	Madou KANTE	Maraichage	Membre
28	Djiba BAGAYOGO	Maraichage	Membre
29	Tièkoura DAGNIOKO	Maraichage	Membre
30	Issa DOUMBIA	Maraichage	Membre
31	Nana DIARRA	Maraichage	Membre
32	SenidianBAGAYOGO	Maraichage	Membre
33	MinataCOULIBALY	Maraichage	Membre
34	Fatoumata DOUMBIA	Maraichage	Membre
35	Gninè TOGOLA	Maraichage	Membre
36	Massaran TRAORE	Maraichage	Membre
37	Gninèfing TRAORE	Maraichage	Membre
38	Konimba BAGAYOGO	Maraichage	Membre
39	Madjè TRAORE	Maraichage	Membre

N°	Noms	Organisation	Position
14 décembre 2016, Commune de Karan, villages de la commune (verger, moulin massifs)			
1	Boubacar Traore	Président de la coopérative du massif forestier Mana1	Karan
2	Siaka Keita	Président de la coopérative du massif forestier Mana 2	Hameau Faradiè
3	ArounaDoumbia	Président de la coopérative Agricole du verger	Hameau Kobada
4	Naman Keita	Surveillant du massif forestier Mana 1	Hameau Bilindo
5	Solo Keita	Surveillant du massif forestier Mana 2	Karan
6	Mamadou Keita dit Lion	Surveillant du verger	Karan
7	Minata Traore	Membre coopérative	Karan
8	Naman Kamissoko	Membre coopérative	Bilindo
9	SafiatouDoumbia	Membre coopérative	Hameau Landi
10	Koman Keita	Membre coopérative	Landi
11	KodjiaraSiaka Keita	Membre coopérative	Bilindo
12	Awa Diakite	Membre coopérative	Hameau Falenla
13	Mamou Kone	Membre coopérative	Karan
14	Lamine Keita N° 1	Membre coopérative	Karan
15	Mme Keita AssetouSamake	Membre coopérative	Karan
16	Mme Keita Yiraba Keita	Membre coopérative	Karan
17	Lamine Keita N° 2	Membre coopérative	Karan
18	Kadia Keita	Membre coopérative	Bilindo
19	Namoridian Keita	Membre coopérative	Karan
20	Moussa Keita	Membre coopérative	Karan
21	Dramane Keita	Membre coopérative	Karan
22	Djibril Naman Keita	Maire	Bamako
23	Faguimba Keita	1 ^{er} adjoint au Maire	Bamako
24	Dianguinè Keita	2eme adjoint au Maire	Karan

25	Naremba Keita	Conseiller Communal, Re-présentant du conseil Communal auprès du Conseil du Cercle à Kangaba	Karan
26	Noumory Alpha Traoré	Conseiller communal	Karan
27	Tièba Fofana	Animateur ADCL auprès de la coopérative Agricole	Karan
28	Diakaridia Coulibaly	Coordinateur chargé de l'encadrement des coopératives des massifs forestier	Kangaba
29	Mamadou Djire	Coordinateur chargé de l'encadrement du Verger	Bamako

N°	Noms	Organisation	Position
	14 décembre 2016 Commune de Benkadi, villages de Nougani et Benkadi (moulin et massif)		
1	Tidiani KEITA	Commune de Benkadi	Maire
2	Mamady KEITA	Commune de Benkadi	1 ^{er} Adjoint
3	Fodé F. KEITA	Commune de Benkadi	Chargé de l'environnement
4	Abdoul Kafan TOURE	Commune de Benkadi	Secrétaire général
5	Yla KONE		
6	Diarika KEITA		
7	Adama KEITA		
8	Minata KEITA	Membre coopérative	
9	Sitanba TRAORE	Membre coopérative	
10	Sayon KAMISSOKO	Membre coopérative	
11	Bintou DOUMBIA	Membre coopérative	
12	Doussou COULIBALY	Membre coopérative	
13	Sata KEITA	Membre coopérative	
14	Djénéba KEITA	Membre coopérative	
15	Djénéba SISSOKO	Membre coopérative	
16	Sata TRAORE	Membre coopérative	
17	Naida COULIBALY	Membre coopérative	
18	Kadiatou TRAORE	Membre coopérative	
19	Koulaba KEITA		
20	Naba KEITA		
21	Adama DIAKITE		
22	Djénéba COULIBALY	Membre coopérative	
23	Bakary KAMISSOKO		
24	Lassine KEITA		
25	Solomane KANTE		
26	Yacouba KEITA		
27	Adama KEITA		

N°	Noms	Organisation	Position
19 décembre 2016, villages de la commune de Kita-Ouest, (unité de transformation et RNA)			
1	Karounga KEITA	Commune	Maire
2	Founemadi KEITA	Unité de transformation	Commerciale
3	Gimba KEITA	Unité de transformation	Présidente
4	M'bamoussa SOUBO	Unité de transformation	Secrétaire
5	Yah DIAARA	Unité de transformation	Animatrice
6	Ramata TOUGARA	Unité de transformation	Commerciale
7	Bintou FOFANA	Unité de transformation	Production de savon
8	Bala NIAFE	Unité de transformation	Animateur
9	Kamano SANOGO	Eaux et Forêts	Chef PEF
10	Boubacar S B. G. MAIGA	Eaux et Forêts	Chef CEF

N°	Noms	Organisation	Position
19 décembre 2016, Commune de Bamafélé, village de Maréna (massif et pépinière)			
		Coopérative BANFARA	
1	Sira Souko	Coopérative Banfara	Membre
2	Fatoumata Koné	Coopérative Banfara	Membre
3	Sira Dansira	Coopérative Banfara	Membre
4	Niama Dansira	Coopérative Banfara	Membre
5	Mahadi Namogo	Coopérative Banfara	Membre
6	Fatoumata Diawara	Coopérative Banfara	Secrétaire administratif
7	Sakouta Souko	Coopérative Banfara	Membre
8	Badiala Souko	Coopérative Banfara	Membre
9	Niamafing Dansira	Coopérative Banfara	Membre
10	Sayon Dansira	Coopérative Banfara	Membre
11	M'Bamoussa Dansira	Coopérative Banfara	Membre
12	Bamakan Dansira	Coopérative Banfara	Membre
13	Dissoudi Dibamba	Coopérative Banfara	Membre
14	Niakoro Dansira	Coopérative Banfara	Membre
15	Sankou Dansira	Coopérative Banfara	Membre
16	Faraba Kéïta	Coopérative Banfara	Membre
17	Famakan Kéïta	Coopérative Banfara	Trésorier
18	Djiguiba Kéïta	Coopérative Banfara	Membre
19	Fadiala Kéïta	Coopérative Banfara	Membre
20	Djan Dembélé	Coopérative Banfara	Membre
21	Famakan Bté	Coopérative Banfara	Membre
22	Mahadiba Dembélé	Coopérative Banfara	Membre

N°	Noms	Organisation	Position
20 décembre 2016 villages de commune de Souranssan Tomoto, (Verge, moulin et massif)			
1	Diaby KEITA	Coopérative verger Dalala	
2	Django DIAKITE	Coopérative verger Dalala	
3	Souleymane DIAKITE	Coopérative verger Dalala	
4	Haba DIAKITE	Coopérative verger Dalala	

5	Bouré COULIBALY	Massif de Tomoto	Surveillant
6	Moussa DOUMBIA	ONG ACD	Animateur
7	Mahatégué TOUNKARA	ONG ADCL	Animatrice
8	Vieux SISSOKO	Coopérative verger Tomoto	Président
9	Adama KEITA	Coopérative verger Tomoto	
10	Mady COULIBALY	Coopérative verger Tomoto	
11	Balla SISSOKO	Coopérative verger Tomoto	
12	Gosgoh DIAKITE	Coopérative verger de Dalala	
13	Djigui DIAKITE	Coopérative verger de Dalala	
14	Baba DEMBELE	Comité de suivi	
15	Sekou FOFANA	Massif forestier de Tomoto	Pépiniériste
16	Mody BAKAYOKO	Massif forestier de Gomo	Surveillant
17	Moussa Mady COULIBALY	Massif forestier de Gomo	Surveillant
18	Namaké KEITA	Commune de S. Tomoto	Secrétaire général
19	Hamory COULIBALY	Massif de Gomo	Surveillant
20	Nfally DIARRA	Coopérative de S. Tomoto	
21	Monciré COULIBALY	Commune	Maire et président comité suivi
22	Gaousso COULIBALY	Massif forestier Kologuè	Surveillant
23	Fatoumata SENAFO	ONG ACOD	Animatrice
24	Tonimba DIAKITE	Moulin de S. Tomoto	
25	Niah SOUCKO	Moulin de S. Tomoto	
26	Amy COULIBALY	Moulin de S. Tomoto	
27	Kounadi TOUNKARA	Moulin de S. Tomoto	
28	Ndiaye TOUNKARA	Moulin de S. Tomoto	
29	Django COULIBALY	Moulin de S. Tomoto	
30	Maïmouna COULIBALY	Moulin de S. Tomoto	
31	Sayou SOUCKO	Moulin de S. Tomoto	
32	Sady COULIBALY	Moulin de S. Tomoto	
33	Doussouba FOFANA	Moulin de S. Tomoto	
34	Bintou COULIBALY	Coopérative karité de Dalala	
35	Yakaré SOUCKO	Coopérative karité de Dalala	
36	Sita COULIBALY	Coopérative karité de Dalala	
37	Fanta COULIBALY	Coopérative karité S. Tomoto	
38	Tonimba DAMBA	Coopérative karité S. Tomoto	
39	Hawa DIARRA	Coopérative karité S. Tomoto	
40	Kadiatou DIARRA	Coopérative karité S. Tomoto	
41	Sekou SOUCKO	Coopérative karité Dalala	
42	Diéboulou COULIBALY	Coopérative karité Dalala	
43	MBadiala DIANA	Coopérative karité S. Tomoto	
44	Mamou SOUCKO	Coopérative karité S. Tomoto	
45	MBamissa DIARRA	Coopérative karité Dalala	
46	Koniba DIARRA	Coopérative karité Dalala	
47	Django SOUCKO	Coopérative karité Dalala	
48	Mba matan SOUCKO	Coopérative karité Dalala	
49	Amy COULIBALY	Coopérative karité Dalala	
50	Sina SOUCKO	Coopérative karité Dalala	

51	Bintou SOUCKO	Coopérative karité Dalala	
52	Django DAMBA	Moulin S. Tomoto	
53	Kiatou SOUCKO	Moulin S. Tomoto	
54	Doussou SOUCKO	Moulin S. Tomoto	
55	Sayou DIARRA	Moulin S. Tomoto	
56	Fanta FOFANA	Moulin S. Tomoto	
57	Doussouba SIDIBE	Moulin S. Tomoto	
58	Hinda DIARRA	Coopérative karité Barakoro	
59	Assetou DIABY	Coopérative karité Barakoro	
60	Madjéné SOUCKO	Coopérative verger S. Tomoto	
61	Fanta SOUCKO	Coopérative karité Kassan	
62	Hamakan DIAKITE	Coopérative verger Dalala	
63	Balla COULIBALY	Coopérative verger S. Tomoto	
64	Sayou SOUCKO	Coopérative karité S. Tomoto	
65	Samakou COULIBALY	Coopérative verger S. Tomoto	
66	Paul DIAKITE	Commune S. Tomoto	1 ^{er} Adjoint et surveillant
67	Fouseiny TRAORE	Masif forestier Gomo	
68	Mady DIABY	Moulin Tomoto	Meunier
69	Bourou COULIBALY	Coopérative verger S. Tomoto	
70	Somita Moussa COULIBALY	Coopérative verger S. Tomoto	
71	Diaby DIARRA	Massif forestier Djidjan	Surveillant
72	Koumou FOFANA	S. Tomoto	
73	Django FOFANA	S. Tomoto	
74	Ba Kou KONATE	S. Tomoto	
75	Karounga FOFANA	S. Tomoto	
76	Kamano SANOGO	Eaux et Forêts	Chef PEF
77	Boubacar COULIBALY	Eaux et Forêts	Chef PEF
78	Boubacar S. B. G. MAIGA	Eaux et Forêts	Chef CEF

N°	Noms	Organisation	Position
20 décembre 2016 Commune de Oualéa, village de Fatafing (massif forestier)			
1	Founémouso Dembélé	Grpmt des exploitants forestiers	Membre
2	Sakoba Dembélé	-/-	Membre
3	Nadi Soucko	-/-	Membre
4	Sambou Mambi Dembélé	-/-	Secrét. Adm.
5	Mamadi Dembélé	-/-	Membre
6	Famoussa Touré	-/-	Trésorier
7	Famakan D. Touré	-/-	Membre
8	Madou Dabo	-/-	Membre
9	Mamadou Dembélé	-/-	Membre
10	Ousmane Diop	-/-	Membre
11	Famoussa Dembélé	-/-	Membre
12	Mahamadi B. Dembélé	-/-	Membre
13	Moriba Dembélé	-/-	Membre
14	Fagada Dembélé	-/-	Membre

15	Mamadi Dembélé	-/-	Membre
16	Famoussa M. Dembélé	-/-	Membre
17	Kanti Touré	-/-	Membre
18	Niadaye Dembélé	-/-	Président
19	Bally Dembélé	-/-	Membre
20	Sambou Dembélé	-/-	Membre
21	Tamba Dembélé	-/-	Membre
22	Famakan D. Dembélé	-/-	Membre
23	Madou Dembélé	-/-	Membre
24	Famoussa Diarra	-/-	Membre
25	Famakou Dembélé	-/-	Membre

N°	Noms	Organisation	Position
23 décembre 2016 Commune de Sanankoro Djitoumou, village de Sakala (massif forestier)			
1	Salif Samaké	Coopérative des exploitants forestiers	Membre coopérative
2	Sénou Samaké	-/-	Président coopérative Sakala
3	Konimba Samaké	-/-	Vice-président Coop. Sakala
4	Mambi Samaké	-/-	Membre Coop. Sakala
5	Diaradji Samaké	-/-	Membre Coop. Sakala
6	Fadéby Samaké	-/-	Surveillant Sakala
7	Diamayiri Samaké	-/-	Président des surveillants
8	Bakary Traoré	-/-	Président Coopérative Worofara
9	Madou Doumbia	-/-	Surveillant Worofara
10	Zantigui Coulibaly	-/-	Surveillant Worofara
11	Madjè Traoré	-/-	Membre Comité de contrôle
12	Dibi Traoré	-/-	Trésorier Coop. Sakala
13	Yaya Samaké	-/-	Membre Coop. Sakala
14	Ténin Doumbia	-/-	Membre coopér. Sakala
15	Yacouba Samaké	-/-	2 ^e adjoint maire
16	Mohamed L. Koné	-/-	ONG ADC
17	Djénébou Diallo	GEDEFOR	
18	Boubacar Coulibaly	Eaux et Forêts/Kati	Chef de cantonnement
19	Norbert Dembélé	NIRAS	Consultant évaluateur
20	Oumar Bengaly	Eaux et Forêts	Chef de poste forestier

Participants à l'atelier de Bamako

N°	Nom et Prénom	Structures	Fonction
1	Kankou KEITA	Maraichère	Maraichère à Sorybougou
2	Bamba KEITA	DNEF	Superviseur GEDEFOR
3	Mariam COULIBALY	Coop. de Koni/N’Gouraba	Présidente des Femmes
4	Mariam KONE	Coop. Kinsiga/N’Gouraba	Maraichage et Aviculture

5	Bakary TRAORE	Commune Karan	Président massif 1
6	Sediman CAMARA	Commune Séléfougou	Conseil
7	Nama KONE	Commune N’Gouraba	Délégué
8	M’Bamoussa SOUKO	Commune KOFIBA	Rapporteur
9	Salif FANE	GEDEFOR II	Responsable Technique
10	Monciré COULIBALY	Commune de Souransan Tomoto	Maire
11	Aminata COULIBALY	Comité de Suivi Souransan Tomoto	Rapporteur
12	Labass COULIBALY	Coop. Banakoro Djédougou Torodo	Président
13	Rokia KONE	Coop. Maraichère Souribougou C/Mandé	Organisatrice
14	Fatoumata DEME	Coop. Maraichère Fayaton Baguineda	Membre organisatrice
15	Sira SOUKO	Coop. Bamafélé	Présidente
16	Diénébou DIALLO	GEDEFOR II	Chargée Changement Climatique
17	Sidy KONE	DREF Kayes	Coordinateur Régional
18	Tama KONE	GIE NARHAWA	Animatrice
19	Fatou SINAMBA	Coop. Productrice	Productrice
20	Kadiatou CAMARA	Coop. Samalé	Productrice
21	Fadjimba KEITA	Maire Karan	1 ^{er} Adjoint Maire
22	Massira TRAORE	Coop. Kassela	Présidente
23	Diakaridia DOUMBIA	Maire Environnement	Environnement
24	Wodiouma TRAORE	Coopérative	Kinsika Membre
25	Sitan KEITA	Coopérative	Balanbakama Membre
26	Sokona KEITA	Coopérative	Membre
27	Miaba DOUMBIA	Coopérative	Membre
28	Sissoko Flatenin DIARRA	ANICT	Div. Suivi Evaluation
29	Hassini GUINDO	DREF Koulikoro	Coordinateur Régional
30	Diamayiri SAMAKE	Coopérative	Surveillant
31	CheickOumar TOURE	AMADER	Chef Service Gestion Durable des Ressources en Bois Energie
32	Fadou SINAYOGO	Samalé	Member de Benkadi
33	Aboubakar SALL	ACOD	Coordinateur

34	Moctar DIALLO	Bamafélé	Sous préfet
35	Haby COULIBALY	Faya tOn	Vendeuse
36	Karim KEITA	Bendougouba Sitatoumou	Président cooperative
37	Adama KEITA	Comm. Benkadi Kita	Président
38	Mamadou KEITA	Karan	Propriétaire verger
39	Soumeyla BERTHE	GEDEFOR II	Chargé formation et communication
40	Joseph DIARRA	GEDEFOR II	Chargé suivi-Evaluation
41	KANOUE Fatoumata KONE	GEDEFOR II	Coordinatrice
42	Abdoulaye SIDIBE	ACD	Coordinateur
43	Norbert DEMBELE	NIRAS	Consultant
44	Mady DIONSAN	GEDEFOR II	Comptable
45	Bala Wenceslas SANOU	NIRAS	Consultant
46	Jerome GOUZOU	NIRAS	Consultant
47	Mamby FOFANA	Ambassade SUEDE	Chargé de Programme
48	Korotoumou TRAORE	N’Gouraba	Bénéficiaires
49	Namory KONARE	Diédougou	Cooperative

Annexe 5 – Documents consultés

Documents de l'Asdi

Amendement à l'accord relatif à l'appui au programme de gestion décentralisée des forêts – GEDEFOR (phase II) pour 2014-2018 – afférant au développement des compétences des agents de développement du gouvernement dans le cadre du programme de gestion décentralisée des forêts (GEDEFOR II)

Stratégie pour la coopération suédoise au développement avec le Mali 2016 à 2020, 2016, 11 p.

Appraisal of intervention, Decentralized Forest Management Program (GEDEFOR II), Oct 2016, 26 p.

Risk Analysis Register, Oct 2016

Documents du Comité de Pilotage GEDEFOR II

Compte Rendu du premier Comité de Pilotage, Kita 21 et 22 Janvier 2015, 9 p.

Compte Rendu du deuxième Comité de Pilotage, Ouelessebougou 2 et 3 septembre 2015, 10 p.

Compte Rendu du troisième Comité de Pilotage, Bafoulabé février 2016, 12 p.

Documents GEDEFOR

AMAC, Rapport d'Étape, Organisation de Restitutions publiques de la Gestion des Collectivités Territoriales dans la Zone d'Intervention du Programme GEDEFOR II, Mai 2016, 19 p.

Rapport d'exécution des foras locaux sur la stratégie de sécurisation des massifs forestiers du 14 au 28 juin 2016, 32 p.

Rapport final, Étude sur la replication des techniques acquises en matière d'activités génératrices de revenus appuyées par le programme de gestion décentralisée des forêts « GEDEFOR II »

Programme de Gestion Décentralisée des Forêts Phase II GEDEFOR, Juillet 2014, 95 p.

Note Explicative du budget du programme GEDEFOR II, Juillet 2014, 14 p.



Évaluation à mi-parcours du Programme de Gestion Décentralisée des Forêts (GEDEFOR II)

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation à mi-parcours du Programme de Gestion Décentralisée des Forêts au Mali (GEDEFOR II) durant la période 2015-2016. Cette évaluation montre que c'est un programme très important d'investissement dans le secteur de la foresterie car sans équivalent dans la sous-région. Il est très pertinent en relation avec les priorités et les besoins urgents et énormes des acteurs nationaux et locaux. C'est un programme qui contribue à la cohésion sociale par la mise en relation d'acteurs sociaux avec des intérêts parfois divergents. Enfin, il participe largement au développement des conditions de vie des femmes ciblées par les activités. Cependant, GEDEFOR II souffre d'une faiblesse de la logique de programmation. De plus, en l'absence de stratégie bien définie de renforcement de capacités et de capitalisation des résultats, le programme perd une somme considérable de données que le système de suivi, bien qu'il soit correctement structuré, n'a pas permis de générer. Le passage à l'échelle est un défi pour GEDEFOR II, mis en oeuvre dans un environnement caractérisé par des contraintes externes nombreuses qui nuisent à l'efficacité du 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>

