
**EVALUATION EXTERNE DU PROJET « POUR DES
COMMUNAUTÉS PLUS RESILIENTES NOTAMMENT
FACE AUX EFFETS DES CHANGEMENTS
CLIMATIQUES »**

RAPPORT FINAL



SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS	4
RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION	5
I. INTRODUCTION GENERALE	12
1.1. RAPPEL DU CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	12
1.2. RAPPEL DES OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DE L'ÉVALUATION	12
1.2.1. <i>Objectifs</i>	12
1.2.2. <i>Résultats attendus</i>	13
II. MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE	13
2.1. CADRAGE DE LA MISSION	13
2.2. REVUE DOCUMENTAIRE	13
2.3. EXAMEN ET MISE A JOUR DU CADRE LOGIQUE	13
2.4. ECHANTILLONNAGE	13
2.5. ELABORATION ET VALIDATION DES OUTILS	13
2.6. COLLECTE DE DONNEES TERRAIN	14
2.7. RAPPORTAGE	14
III. CONTEXTE D'ELABORATION ET D'EXECUTION DU PROJET	14
3.1. PREPARATION – FORMULATION DU PROJET	14
3.2. ANTECEDENTS DU PROJET	14
3.3. RAPPEL DES OBJECTIFS DU PROJET	15
3.4. RAPPEL DES RESULTATS ATTENDUS	15
3.5. GROUPES CIBLES ET PARTENAIRES DU PROJET	15
3.5.1. <i>Groupes cibles</i>	15
3.5.2. <i>Bénéficiaires finaux</i>	16
3.5.3. <i>Partenaires</i>	16
3.6. CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DU PROJET	17
3.6.1. <i>Consortium des partenaires techniques et financiers</i>	17
3.6.2. <i>Organe de suivi</i>	17
3.6.3. <i>Réunions de coordination et de planification</i>	17
3.6.4. <i>Organe chargé de l'exécution du projet</i>	17
3.7. APPORTS PREVISIONNELS FINANCIERS DU PROJET	17
IV. ANALYSE DE LA PERTINENCE ET DE LA QUALITE DE CONCEPTION DU PROJET	18
4.1. COHERENCE DU PROJET AVEC LES PRIORITES NATIONALES DU MALI	18
4.2. COHERENCE AVEC LES PRIORITES DES GROUPES CIBLES	18
4.3. COHERENCE AVEC LES POLITIQUES / STRATEGIES/ ORIENTATIONS DES PRINCIPAUX PARTENAIRES	19
4.4. ANALYSE DE LA STRATEGIE D'INTERVENTION DU PROJET	19
4.4.1. <i>Stratégie globale de mise en œuvre du projet : coordination du projet, ancrage institutionnel</i>	19
4.4.2. <i>Stratégie d'exécution terrain</i>	19
4.5. ANALYSE DE LA LOGIQUE D'INTERVENTION	21
4.5.1. <i>Analyse de la logique verticale (Pertinence des objectifs, des résultats attendus et activités)</i>	21
4.5.2. <i>Analyse de la logique horizontale (indicateurs et hypothèses)</i>	22
V. ANALYSE DE L'EFFICACITE DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET	23
5.1. NIVEAU DE REALISATION DES RESULTATS	23
5.1.1. <i>Niveau de réalisation du résultat 1</i>	23
5.1.2. <i>Niveau de réalisation du résultat 2</i>	24
5.2. NIVEAU DE REALISATION DE L'OBJECTIF SPECIFIQUE	24
5.4. ANALYSE DU SUIVI-EVALUATION ET DU RAPPORTAGE	26

5.5. BILAN DE LA PRISE EN COMPTE DES RECOMMANDATIONS	27
5.6. CONTRAINTES DE PERFORMANCES	27
VI. EFFICIENCE DU PROJET	28
6.1. ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	28
6.2. ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES MATERIELLES	28
6.3. ANALYSE DES COUTS DES APPROCHES DEVELOPPEES	28
6.4. ANALYSE DE LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES	29
6.5. ANALYSE DE L'ADEQUATION ENTRE LE TEMPS D'EXECUTION ET LES RESSOURCES MOBILISEES	29
VII. ANALYSE DU PARTENARIAT DANS L'EXECUTION DU PROJET	29
7.1. APPRECIATION DU PARTENARIAT AVEC LES PARTENAIRES FORMELS DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET	29
7.2. APPRECIATION DE LA COLLABORATION AVEC LES AUTRES PARTENAIRES	30
VIII. EFFETS / IMPACTS DU PROJET	31
8.1. EFFETS/ IMPACTS SUR LA RESILIENCE DES BENEFICIAIRES FACE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUE	31
8.2. EFFETS / IMPACTS SUR LE DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL DE LA CROIX-ROUGE	35
IX. ANALYSE DE LA VIABILITE	35
9.1. DURABILITE SOCIALE	35
9.2. DURABILITE FINANCIERE	35
9.3. DURABILITE TECHNIQUE.....	37
X. ENSEIGNEMENTS TIRES DE LA MISE EN ŒUVRE.....	38
XI. RECOMMANDATIONS POUR LE FUTUR PROGRAMME	39
XII. RECOMMANDATIONS POUR LE GRAMME EN COURS	40
CONCLUSION	42
ANNEXES	43

Sigles et abréviations

2ID	:	Ingénierie Internationale en Décentralisation et Développement local
BC	:	Banque de Céréale
AGR	:	Activités Génératrices de Revenus
CC	:	Changement Climatique
BMS	:	Banque Malienne de Solidarité
CDRT	:	Community Disaster Response Team
CES/DRS	:	Conservation des Eaux et Sols/ Défense et Restauration des Sols
CMS	:	Comité Mixte de Supervision
CR	:	Croix-Rouge
CRB	:	Croix-Rouge de Belgique
CRM	:	Croix-Rouge Malienne
DGD	:	Direction Générale du Développement Belge
PANA	:	Programme d'Action National d'Adaptation aux Changements Climatiques
EVC	:	Evaluation de la Vulnérabilité et des Capacités
FCFA	:	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
FICR	:	Fédération International de la Croix-Rouge
Ha	:	Hectare
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
PDSEC	:	Plan de Développement Social et Economique et Culturel
SNGRC	:	Stratégie National de Gestion des Risques de Catastrophes
PNCC	:	Politique National sur le Changement Climatique
RECOM	:	Résilience Communautaire
RH	:	Ressources Humaines
SG	:	Secrétaire Général
STD	:	Services Techniques Déconcentrés de l'état
TDR	:	Termes De Référence

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Calendrier de collecte de données	14
Tableau 2: Rôle des acteurs de mise en œuvre du projet	16
Tableau 3 : Niveau de réalisation du résultat 1 :	23
Tableau 4 : Niveau de réalisation du résultat 2	24
Tableau 5 : Niveau de réalisation de l'objectif	24
Tableau 6 : Bilan de la mise en œuvre des recommandations.....	27

RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION

Objectif de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation est d'analyser le projet selon les critères standards d'évaluation (pertinence, complémentarité/cohérence, efficacité, efficience, durabilité, impact).

Méthodologie utilisée

La méthodologie adoptée a comporté plusieurs phases dont des rencontres de cadrage, une revue documentaire, un examen et une mise à jour du cadre logique, l'élaboration d'une méthodologie détaillée (échantillonnage, d'outils et calendrier), la collecte des données primaires et le rapportage.

Résultats de l'évaluation

❖ Pertinence

Le projet contribue à l'opérationnalisation i) du cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (2012-2017), ii) de la stratégie nationale de prévention et de gestion des risques de catastrophes ; iii) la politique nationale sur les changements climatiques. Il participe à la mise en œuvre du programme national d'adaptation au changement climatique et du programme nationale de sécuritaire alimentaire 2010 – 2015 du Mali. Il est cohérent avec les priorités des bénéficiaires, les politiques / stratégies des principaux partenaires (DGD, CRB, CRM). Il entre dans la coopération indirecte de la DGD avec le Mali. Sa stratégie d'exécution permet d'assurer une bonne appropriation des acquis par les bénéficiaires, les services techniques, elle permet également de garantir l'atteinte des objectifs, et d'impulser une dynamique de pérennisation des activités. Il existe une cohérence entre ses objectifs, résultats et activités.

❖ Efficacité

Indicateurs	Niveau atteint	Constats/ Commentaires
Objectif t : Renforcer la résilience des populations de 5 villages de la commune de Tominian notamment face aux effets des changements climatiques		
Indicateur 1 : Au terme du projet, la production alimentaire (agricole ou pastorale) est augmentée d'au moins 20% et le surplus est utilisé pour faire face aux périodes de soudure	Les rendements moyens des productions céréalières ont augmenté de 12% dans les 5 villages entre la campagne 2013-2014 et celle 2015/2016. Certains producteurs ont pu atteindre une augmentation de rendements de 14 à 50% (à Tominian) avec des combinaisons de techniques de production. La formation sur la production animale est récente et n'a pas encore produit des effets quantifiables. Certains producteurs ont pu augmenter la couverture des besoins alimentaires de 1 à 4 mois et certains ont pu traverser la période de soudure. D'autres (52% des ménages) par contre ont été victimes des inondations et la durée de couverture des besoins alimentaires a baissé et très peu parmi eux pourront traverser la période de soudure avec leurs productions	Dans ce contexte de vulnérabilité des communautés face aux changements climatiques, l'augmentation de la production agricole dépend fortement de la pluviométrie des mesures de prévention des risques prises par les exploitants. Les sensibilisations sont encore nécessaires pour que les producteurs évitent les zones inondables dans la production agricole.
Indicateur 2 : Au terme du projet, des mesures de préparation aux catastrophes à base communautaire (inclus des exercices de simulation) sont en place dans les 5 villages ciblés et les exercices de simulation ont donné des résultats satisfaisants	Un Community Disaster Response Team (CDRT) a été mis en place et est opérationnel dans chaque village. Tous les villages disposent de plan de contingence villageois, intégrant des stocks de matériel de réponse rapide. Ces mécanismes de préparation ont apporté une réponse efficace lors de l'épisode de pluies diluviennes du mois d'août 2015. Des plans d'actions 2016 sont disponibles	

Indicateurs	Niveau atteint	Constats/ Commentaires
<p>Indicateur 3 : Au terme du projet, un cadre d'échange et de coordination entre les différentes parties prenantes géré par les institutions étatiques pertinentes est opérationnel et contribue à relier les communautés</p>	<p>Le PDSEC qui cours jusqu'en 2017, n'a pas pu être révisée pour prendre en compte la gestion des risques de catastrophes et l'adaptation aux changements climatiques. Ce qui ne facilite pas la création d'une ligne budgétaire pour le financement d'un tel cadre d'échanges et de coordination par la commune.</p>	<p>La révision du PDSEC est prévue au cours de l'année 2016. Selon les représentants de la commune, beaucoup d'autres actions seront intégrées au cours de la révision. Aussi, l'intégration de la prévention et la gestion des risques de catastrophes est une nécessité. Il y a une grande probabilité que la mise en place et l'opérationnalisation du cadre de concertation soit effective</p>
<p>Résultat 1 : Les 5 communautés ciblées sont informées et collectivement engagées dans la réduction de leurs vulnérabilités face aux effets du changement climatique</p>		
<p>R1 I 1 Au terme du projet, au moins 60% des ménages dans les 5 villages ciblés dans lesquels cela a été identifié comme un problème lors de l'Evaluation de la Vulnérabilité et des Capacités (EVC) met adéquatement en place au moins une mesure de renforcement de leur sécurité alimentaire</p>	<p>99% des ménages (dont 5% de femmes) ont adéquatement mis en place au moins une mesure de renforcement de leur sécurité alimentaire</p>	<p>Le taux de réalisation est de 100%</p>
<p>RI I 2 Au terme du projet, dans les 5 villages ciblés dans lesquels cela a été identifié comme un problème lors de l'EVC, des mesures de préservation des ressources naturelles sont mises en place et effectuées efficacement</p>	<p>Plusieurs mesures de préservation des ressources naturelles sont mises en place et exécutées efficacement : prise d'autorisation au service de cantonnement pour la coupe du bois, l'ouverture de nouveaux champs, signalement d'infractions sur les ressources naturelles, mobilisation des communautés pour la prévention et maîtrise des feux de brousse, nettoyage de lieux publics chaque jeudi, protection de certaines espèces (nééré, karité, etc.) de la coupe, et bien d'autres mesures encore</p>	<p>La tendance est à l'atteinte de l'indicateur.</p>
<p>R1 I 3 Au terme du projet, dans les 5 villages ciblés dans lesquels cela a été identifié comme un problème lors de l'EVC, des mesures de mitigation des risques de catastrophe sont mises en place et effectuées efficacement</p>	<p>Mise en œuvre de plusieurs mesures de mitigation des risques de catastrophes : Sensibilisation des communautés sur les changements climatiques, Sensibilisation pour l'arrêt de la construction d'habitation dans les zones inondables, sensibilisation pour l'arrêt de la mise en valeur des zones inondables pour la production céréalière ; réalisation et mise en fonctionnement de 4 banques de céréales dans 4 villages pour faire face aux crises alimentaires pendant la période de soudure, microréalisations de protection des voies de circulation contre les inondations & les risques routiers</p>	<p>Indicateurs atteints</p>
<p>Les capacités de la CRM, des services techniques de l'État, des élus locaux, des leaders communautaires des membres des comités de gestion et des responsables de groupements sont renforcées pour mieux accompagner les communautés dans leur résilience, particulièrement face aux effets du changement climatique</p>		

Indicateurs	Niveau atteint	Constats/ Commentaires
<p>R2 I 1 80% du total des participants sur 3 ans (partenaire, services techniques de l'État, élus locaux, leaders communautaires, membres des comités de gestion et des responsables de groupements) ayant eu accès aux formations et ateliers semestriels de suivi démontrent qu'ils ont une connaissance renforcée des problématiques traitées et accompagnent les communautés selon leurs rôles et responsabilités respectifs</p>	<p>337 participants (soit 96 % du total des participants ciblés) ont une connaissance renforcée. La plupart des personnes formées ont fait des démonstrations au profit des communautés</p>	<p>Les ressources humaines locales sont mieux outillées pour assurer un accompagnement de proximité des volontaires au sein des communautés vulnérables.</p>
<p>R2 I 2 Au terme du projet, à travers son réseau de volontaires et des actions de plaidoyer au niveau local, le comité local de Tominian est en mesure de suivre les 5 villages ciblés et de les appuyer techniquement à améliorer leur résilience et adaptation aux effets du changement climatique, notamment dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la gestion des ressources naturelles et de la réduction des risques des catastrophes, en veillant à la participation active de la communauté</p>	<p>Les volontaires communautaires se sont mobilisés pour les activités (collecte et remontée des infos, activités de réduction des risques de catastrophe, réalisation d'actions concrètes simples, promotion des techniques agricoles, etc.) preuve qu'au-delà de l'acquisition des connaissances, les volontaires CR ont su diffuser et appliquer les bonnes pratiques et techniques au niveau communautaire.</p> <p>Le comité CR de Tominian assure un suivi de proximité des communautés à travers des visites hebdomadaires, intégrant les techniques et outils sur lesquels il a été formé ; deux volontaires jouent particulièrement le rôle d'animateur au côté du chef de projet pour le suivi et l'appui conseil aux communautés</p>	<p>Le comité CR de Tominian a démontré sa capacité à suivre et à accompagner les communautés dans l'amélioration de leur résilience, l'adaptation aux effets des changements climatiques notamment dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la gestion des ressources naturelles et de la réduction des risques des catastrophes, en veillant à la participation active de la communauté.</p>

❖ **Efficiace**

Les ressources humaines ont été mobilisées avec 6 mois de retard créant ainsi un retard de plus de 6 mois sur la mise en œuvre des activités. Les ressources matérielles n'ont pas été suffisamment mobilisées. Les approches développées ont permis la mise en œuvre du projet à des coûts réduits. Les ressources financières ont été bien gérées ; cependant de lourdes procédures de passation des marchés et un manque d'anticipation de la part de la CRM ont mis en retard certaines activités. L'ensemble du budget est en train d'être consommé grâce à l'utilisation de l'approche gestion axée sur les résultats (GAR) dans la conception et la mise en œuvre du projet ; des lignes budgétaires ont été ajoutées ou supprimées en visant uniquement l'atteinte des résultats.

❖ **Effets / Impact**

- l'amélioration de l'accessibilité et la disponibilité de semences de mil, sorgho et de niébé de bonne qualité par les bénéficiaires, un périmètre maraicher d'un 1 ha est entièrement clôturé et mise à la disposition des femmes du village de Séoulasso ;
- amélioration de l'état nutritionnel des enfants ;
- amélioration de l'accessibilité aux céréales grâce à la mise en place des banques de céréales ;
- adoption d'une multitude de techniques/ technologies de production par les producteurs
- amélioration de l'accessibilité aux semences de seconde génération ;
- amélioration de la capacité d'identification de problèmes, de priorisation des solutions et actions des communautés ;
- mise en œuvre d'actions de préventions des inondations ou d'enclavement des villages par les eaux de pluies et de sécurisation des constructions d'habitations ;

- connexion physique ou professionnelle des communautés bénéficiaires avec les services techniques, d'autres localités, la radio de Tominian ;
- faible connexion avec les fournisseurs de matières premières (semences, intrants de fabrication de savon, etc.) ;
- disponibilité de motivation des volontaires et des membres des CDRT et de compétences dans la plupart des domaines de développement villageois pour l'adaptation au changement climatique, la prévention et la gestion des catastrophes ;
- Lancement d'AGR dont les effets de la plupart ne sont pas encore perceptibles pour cause de calendrier agricole, retard de mise en œuvre, etc ;
- Prise de conscience des communautés sur la nécessité de restaurer et préserver les ressources naturelles et mise en œuvre d'actions concrètes de bonne gestion de ces ressources ;
- Accroissement de nombre de volontaires de la Croix-Rouge à Tominian ;
- Amélioration de la visibilité et de cadre de la branche régional Croix-Rouge de Ségou ;
- Renforcement de la visibilité et des capacités techniques de la branche local Croix-Rouge de Tominian qui jouit d'une grande renommée auprès des autorités, communautés et des élus
- Etc.

❖ Durabilité

Durabilité technique :

- La mission d'évaluation note qu'il y a une bonne appropriation des activités par la CRM et une bonne disponibilité d'expertise technique (découlant du renforcement des capacités techniques) pour la poursuite des activités. ;
- Les techniques / technologies (production de fumure, zaï, micro-dose, secours à des victimes d'accidents, aménagement de pistes, nettoyage de lieux publics, maraichage d'hivernage bouillie enrichie ; aliment volaille, confection de poulailler et paille à urée ; zaï, haies vives, cordons pierreux, trempage des semences, repiquage, diminution du nombre de grains par poquet) promues sont simples faciles à répliquer et maîtrisées par les acteurs. Certaines ayant déjà fait leur preuve en matière d'amélioration de productions continueront d'être appliquées par les producteurs ;
- Les volontaires et les membres des comités sont disponibles et volontaire pour poursuivre l'encadrement des communautés ;
- Au niveau AGR les bénéficiaires ne sont pas encore suffisamment frottés aux outils et techniques de gestion et il serait souhaitable que la CRM garde une présence minimale pour un appui conseil afin de maintenir une dynamique économique ;
- Quant au suivi de la CRM (siège et branches) il y a risque qu'elle se raréfie après le projet, s'il y a pas une autre phase par manque de moyens financiers pour le comité local ou par faible disponibilité du personnel et éloignement pour le siège et le comité régional. Alors qu'il est encore indispensable au stade actuel pour accompagner les communautés bénéficiaires pendant au moins une année. La CRM siège et le Comité Régional de Ségou gagnerait coupler le suivi post projet de RECOM Tominian avec le suivi de RECOM Bla qui est toujours en phase d'exécution technique ;
- L'utilisation des semences commence à être répliquée dans des villages environnants et pourrait se poursuivre sur la base d'une opérationnalité des semences. Car les producteurs ont pu faire la différence de rendements par rapport aux variétés locales. Une bonne date de semi doit être trouvée pour éviter que la précocité de ces variétés de cultures ne les expose aux attaques des oiseaux.

Durabilité sociale :

- l'organisation sociale mise en place est viable en raison de l'engagement et de la mobilisation satisfaisante des acteurs (communautés, volontaires et services techniques), et des résultats obtenus renforcement de l'organisation des communautés à travers les comités. ;
- les communautés ont été mises en relation avec les services techniques pour le suivi et l'appui conseil dans le cadre de la mise en œuvre de leurs activités. L'appui conseil par les services techniques peut se poursuivre avec des sollicitations des comités et des réponses des services techniques à la limite de leurs moyens ;
- Certains villages ont encore besoins d'être soutenus dans l'organisation de l'acquisition de matières premières (semences de tomate hivernale, intrants de fabrication de savon) ;
- Sur certaines activités telles les banques de céréales et les AGR, l'organisation et la mobilisation sociale pourraient avoir une plus grande viabilité à condition que soit transparente la gestion des retombées avec le respect des principes de redevabilité ;

- Aussi certains villages (tels Daga, Séoulasso, Poroné) ont besoins d'être mis en relation avec les fournisseurs de matières premières (semences, intrants de production de savon, etc.). Tandis que les villages de Sonina et Bolimasso se sont organisés et ont acquis la semence de tomate hivernale ;
- L'accès des ménages aux semences produites par les multiplicateurs est établi avec des formules d'échanges de produits agricoles ;

Durabilité financière :

- Les volontaires et membres des communautés étant résidents dans les villages où ils interviennent pour l'encadrement, le suivi et la mobilisation communautaires, ils peuvent continuer leurs œuvres sans rémunération. La poursuite du système de prime d'excellence aux meilleurs volontaires les motivera davantage ;
- Les techniques / technologies de production simples nécessitent peu ou pas de moyens financiers pour être mise en application. Leurs mise en œuvre pourra se poursuivre au regard des retombées enregistrées sans appui extérieur. Pour le maraichage d'hivernage par exemple les villages de Daga et Bolimasso ont acquis la semence sur fonds propre par la campagne humide 2016.
- La constitution de fonds de roulement par les communautés pour financer des actions prioritaires est amorcée dans les villages bénéficiaires.
- Faiblesse des ressources financières du comité local de Tominian pour financer le déplacement de ses volontaires dans les villages pour le suivi ;
- Possibilité de renouvellement des stocks des banques de céréales avec le système de gestion mis en place ; mais nécessité d'une gestion transparente par les comités de gestion ;
- Le système de mise à disposition des semences aux ménages par les multiplicateurs n'apportent pas de valeur ajoutée à la semence comparativement au produit destiné à la consommation et un problème de d'approvisionnement en matière 1^{ère} risque de poser problème à un moment donnée ;
- En raison entre autres d'un retard dans la réalisation des travaux, d'une faible disponibilité de matière première et de calendrier agricole, il n'y a pas actuellement de données pratiques suffisantes pour analyser la viabilité de l'étang de pisciculture, de l'Unité de production de savon, de la plateforme multifonctionnelle. Mais il serait nécessaire de mettre en place une gestion transparente, de connecter les comités de gestion avec les fournisseurs d'intrants, et de poursuivre l'appui conseil ;
- Des initiatives sont déjà en cours pour poursuivre le reboisement avec la mise en place de petites pépinières, l'achat et la plantation d'arbres ;
- Possibilité pour les services techniques de poursuivre à la limite de leurs ressources financières l'accompagnement des producteurs

❖ Partenariat

Le partenariat a été formel et bon avec les services techniques et la radio de Tominian.

Le projet a une bonne collaboration avec les autorités locales qui ont activement participé aux réunions de coordinations.

Il n'a pas eu une complémentarité officielle avec les autres intervenants (world vision, Iles de paix, Caritas, Gforce); il n'y a pas eu de protocoles engageant les parties avec ces acteurs. Mais dans la pratique des actions complémentaires ont été réalisées sur le terrain avec ou sans concertation entre ces acteurs.

❖ Leçons apprises

- La mise en œuvre des projets par la CR avec des équipes très légères de projet est possible. Elle exige un renforcement des capacités des communautés à conduire les actions de développement avec l'appui des volontaires et la promotion de technologies simples ;
- La gestion axée sur les résultats demande plus de collecte, traitement et analyse de données de suivi-évaluation. D'où la nécessité de définir un plan de suivi-évaluation initiale;
- La gestion décentralisée nécessite le renforcement des capacités techniques, financières et organisationnelles des branches de la CRM et plus de responsabilisation des branches régionales et locales pour être efficace, efficiente, et durable tout en produisant les résultats escomptés ;
- L'approche de reboisement individuel favorise l'appropriation et l'entretien des plantations par les producteurs. La présence de pépiniéristes pour fournir les espèces à planter pourrait favoriser l'efficacité du reboisement et contribuer à l'économie locale ;
- La synergie d'action pour être efficace nécessite un engagement des parties prenantes actives sur le terrain à travers des protocoles d'accord formalisant les rôles et responsabilités de chacun ;

- L'absence de structure de coordination du développement local piloté par les collectivités ne favorise pas les synergies d'action ;
- La survenue des inondations et sécheresse chez les mêmes communautés les conduit à maintenir l'exploitation des zones inondables. Mettre en place des variétés de cultures qui s'adaptent à toutes ces situations pourrait résoudre le problème et renforcer la sensibilisation sur la mitigation de ces risques

❖ **Recommandations**

Pour la conception de futurs programmes

- ❖ Poursuivre avec le système de gestion déléguée
- ❖ Maintenir les actions concrètes facilement maîtrisables par les communautés bénéficiaires
- ❖ Veiller à ce que les acquis de la phase pilote soient consolidés dans la commune de Tominian
- ❖ Améliorer la qualité des indicateurs et la planification du suivi/évaluation.
- ❖ Mettre en place un plan de passation des marchés avec un détail sur les sous activités de chaque marché tout en précisant le responsable de mise en œuvre.
- ❖ Améliorer les ressources matérielles mises à la disposition des services techniques afin de leur permettre de renforcer le suivi sur le terrain
- ❖ Initier un code de financement pour la participation financière des communautés aux actions ;
- ❖ Financer des AGR pour le niveau local de la CR pour assurer la pérennité ;
- ❖ Améliorer la budgétisation des moyens de déplacement
- ❖ Intégrer des indicateurs genre
- ❖ Formaliser les synergies avec les autres intervenants
- ❖ Responsabiliser plus le CR régional dans le suivi de la mise en œuvre du projet
- ❖ Veiller à respecter la périodicité des cadres de concertation, mission de suivi et au partage des comptes rendu
- ❖ Etendre les activités à d'autres villages

Pour le programme en cours

A l'endroit de la CRB : Soutenir la prise compte d'une phase de consolidation des acquis dans les villages bénéficiaires.

A l'endroit de la CRM : i) Accélérer la mise en œuvre des activités en cours pour avoir au moins un cycle de production ou au moins démarrer avant la fin du projet ; ii) Continuer les sensibilisations des communautés pour qu'elles arrêtent de mettre en valeur les zones inondables ; iii) Renforcer la présence de la CRM siège dans le cadre du suivi terrain ; iv) Accélérer la mise en place de la stratégie de désengagement.

A l'endroit de l'équipe projet : i) Veiller à ce qu'un dispositif de gestion soit mis en place permettant aux producteurs d'avoir un accès facile aux semences de bonne qualité et aux multiplicateurs un minimum de rentabilité de production pour leur permettre de poursuivre cette activité ;

ii) Veiller à ce que la campagne de reboisement 2016 soit planifiée en étroite collaboration avec le service du cantonnement et des eaux et forêts suivant un calendrier adapté ;

iii) Continuer le plaidoyer l'intégration des actions de prévention et gestion des catastrophes, adaptation aux changements climatiques et la mise en place du cadre de concertation et de coordination au PDSEC ; iv) Renforcer les liens entre les communautés et les services techniques ;

v) Engager les discussions avec les services techniques de l'agriculture et des productions animales qui distribuent des semences (céréalières et fourragères) pour faciliter l'approvisionnement des producteurs déjà formés en ces produits ;

vi) Renforcer le suivi de la gestion des AGR au niveau des villages ;

vi) Mettre en relation des groupements avec les IMF ;

vii) Organiser des visites des effets multiplicateurs afin de s'informer sur la qualité des répliques et prendre des mesures d'amélioration au besoin.

A l'endroit de la commune de Tominian : i) Appuyer la mobilisation des commissions spécialisées pour la coordination des actions de développement en attendant la révision du PDSEC ; ii) Concrétiser l'intégration du cadre d'échanges et de coordination, voire d'actions d'adaptation aux changements climatiques et de prévention et gestion des risques de catastrophes dans le PDSEC.

A l'endroit des comités Croix-Rouge villageois : i) Valoriser les compétences mise en place au profit des autres intervenants ; ii) Poursuivre les actions d'informations et de sensibilisation des bénéficiaires et la mobilisation pour les

activités communautaires ; iii) Organiser des rencontres de partage des bilans de gestion des AGR avec les communautés ; iv) Renforcer le suivi de la vente et le renouvellement de stocks des BC.

A l'endroit des services techniques : i) Poser des carrés de rendements et la mesure de superficie pour une meilleure évaluation des productions dans les espaces d'application des technologies par les bénéficiaires ; ii) Maintenir un minimum de présence dans les villages d'intervention dans le cadre de l'appui conseil aux producteurs ; iii) Renforcer le suivi de la mise en œuvre des AGR au niveau des villages (étang de pisciculture, périmètre maraicher).;

A l'endroit des bénéficiaires : i) Réaliser les reboisements hors des zones inondables et à proximité des points d'eau pour faciliter l'arrosage; ii) Organiser des travaux communautaires d'appui aux volontaires engagés dans l'encadrement des communautés; iii) Faire des stocks de matière première (beurre) pour l'unité de savon en privilégiant les périodes où les prix sont bas.

I. INTRODUCTION GENERALE

1.1. Rappel du contexte de l'évaluation

En décembre 2009, la Croix-Rouge de Belgique communauté francophone (CRB) et la Croix-Rouge malienne (CRM) se sont formellement engagées dans une relation partenariale, réaffirmant la volonté des deux sociétés nationales de travailler ensemble pour répondre aux besoins des populations les plus vulnérables au Mali. A cet effet, la CRB apporte son appui à la CRM dans la mise en œuvre de projets et programmes, en veillant constamment à promouvoir un équilibre entre l'appui à la mise en œuvre de projets et le soutien institutionnel complémentaire.

Pour appuyer ses différents partenaires, la CRB bénéficie d'un financement de la DGD. Ce financement appuie le programme global de la CRB qui est constitué d'un ensemble cohérent de 'projets pays'. C'est dans ce cadre-là que le présent projet du Mali s'insère.

L'objectif global de ce programme est d'appuyer les partenaires, les communautés et les individus ciblés à renforcer durablement leurs capacités à se mobiliser pour un monde plus sain, plus sûr et plus digne. Ce programme s'articule autour du concept de résilience, développer des projets intégrés avec les personnes et les communautés en vue de renforcer leurs propres capacités à s'adapter aux changements et aux aléas (pour un approfondissement du concept résilience vu par le Mouvement Croix-Rouge, voir annexe 1 des TDR).

Ce programme s'inscrit dans les spécificités Croix-Rouge : les Principes et Valeurs du Mouvement, la vision et les objectifs stratégiques de la FICR, le mandat de la Croix-Rouge de Belgique et des Sociétés nationales partenaires et le travail avec les volontaires au service des plus vulnérables.

Il est important de noter que la Croix-Rouge de Belgique privilégie la **gestion déléguée** du programme avec ses partenaires.

Ce mode de gestion du programme est au service de la vision stratégique du partenaire (et de son autonomisation) et maximise le pouvoir décisionnel et les responsabilités du partenaire dans la limite des contraintes du bailleur. La confiance mutuelle entre les partenaires est une condition préalable à la délégation de gestion et doit être entretenue par le dialogue entre la représentation des deux institutions.

Le rythme de mise en place de ce mode de gestion est adapté à chaque partenaire en fonction de ses capacités.

Dans ce cadre-là, la CRB vise notamment à « **appuyer le renforcement de capacités de ses partenaires et de leur réseau de volontaires** dans leur cheminement vers une Société nationale forte ».

Ce concept de Société nationale forte est défini par la FICR comme une société nationale Croix-Rouge capable de fournir, dans tout le pays et par un réseau d'unités fonctionnant à l'aide de volontaires, un service approprié à des personnes vulnérables, aussi longtemps qu'elles en ont besoin.

Pour être fortes les Sociétés nationales doivent développer et conserver cinq capacités essentielles : exister, s'organiser, établir des relations et les mobiliser, mener à bien leurs activités, s'adapter et se développer. Le renforcement des capacités est un processus endogène. La démarche de la CRB est d'appuyer cette dynamique interne de ses partenaires.

Cet appui au renforcement de capacité passe aussi par le financement de frais de structure du partenaire et le soutien d'activités génératrices de revenus (AGR) à tous les niveaux de l'organisation (local, branche et siège) afin d'assurer la durabilité de leurs actions et une **autonomisation financière progressive**.

Aider les Sociétés nationales à devenir des fournisseurs forts et pérennes de services est, pour la CRB, le meilleur moyen de s'attaquer à la vulnérabilité, où qu'elle existe. Les volontaires Croix-Rouge ainsi accompagnés et formés travaillent de la sorte à renforcer les capacités de leur communauté.

1.2. Rappel des objectifs et résultats attendus de l'évaluation

1.2.1. Objectifs

L'évaluation abordera l'analyse du projet selon les critères standards d'évaluation (pertinence, complémentarité/cohérence, efficacité, efficience, durabilité, impact). Elle abordera également les enseignements tirés de la mise en œuvre du projet et fera des recommandations pour une mise à l'échelle

1.2.2. Résultats attendus

Les résultats attendus au terme de l'évaluation sont :

- Une présentation par l'évaluateur au démarrage de l'évaluation de la méthodologie d'évaluation (approche, critères, outils);
- Deux meetings de restitution durant lesquels l'évaluateur fera part de ses analyses, conclusions et recommandations: (i) sur le terrain, en fin d'évaluation avant la rédaction du rapport provisoire (en présence d'un représentant de la CRB et d'un responsable de la CRM) et ; (ii) après soumission du rapport provisoire;
- Un rapport provisoire pour relecture et commentaires par la CRB et la CRM endéans une période de 15 jours après réception du rapport provisoire ;
- Un rapport d'évaluation final au plus tard une semaine après réception des commentaires éventuels sur le rapport provisoire.

II. MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE

2.1. Cadrage de la mission

Les réunions de briefing ont eu lieu le 18 juillet 2016 avec les cadres impliqués dans le projet au niveau de la CRB (représentant pays) et de la CRM (coordonnateur des programmes, Chef de département des opérations, Chargé de sécurité alimentaire et changement climatique et du volontariat, Chargé de la logistique et du patrimoine, chargée de suivi-évaluation). Elles ont permis :

- d'échanger sur les enjeux de l'évaluation,
- de préciser d'avantage la compréhension des TDR et les attentes de la CR ;
- de renforcer la recherche documentaire
- de préciser les attentes du commanditaire par rapport à l'évaluation.

Une seconde réunion de cadrage a eu lieu le 20 juillet à Tominián et a permis à l'équipe de projet et aux consultants de s'informer sur le bilan de mise en œuvre du projet, d'échanger sur les perspectives et de s'accorder sur le calendrier de collecte de données.

Ces réunions ont servi de cadre pour l'équipe de la CR de partager des informations sur le nouveau projet en cours de formulation, qui doit suivre celui évalué

2.2. Revue documentaire

La revue documentaire a consisté en la collecte et l'exploitation de la documentation disponible. La collecte des documents a été faite auprès de la représentation de la CRB, du siège de la CRM, de l'équipe de projet basée à Tominián. Elle a été faite également sur internet et a permis de collecter des données sur le contexte malien en matière de changements climatiques, de gestion des catastrophes, de résilience, etc. L'analyse de ces documents a permis de disposer de données secondaires et d'avoir une meilleure connaissance des mécanismes/stratégies de mise en œuvre et du suivi ainsi que des résultats du projet. Elle a ainsi permis d'élaborer les outils de collecte de données sur le terrain auprès des groupes cibles. Une liste de ces documents peut être consultée en annexes.

2.3. Examen et mise à jour du cadre logique

Ce travail a été réalisé par le consultant et a consisté surtout en un examen critique de la formulation des indicateurs du projet et en leur mise à jour avec les données de la revue documentaire. Il visait aussi au besoin, une clarification de certains indicateurs pour une meilleure collecte de l'information en vue de les analyser. Il a préparé enfin l'analyse de la pertinence de la conception du projet.

2.4. Echantillonnage

Un échantillon composé d'une population de chaque cible a été constituée et a servi à la collecte des données sur le terrain (cf. annexe)

2.5. Elaboration et validation des outils

A partir des entretiens préliminaires et de la revue documentaire, le consultant a proposé des outils de collecte de données et les a soumis au commanditaire pour validation. Les outils concernent chaque groupe cible ci-dessus. Ces agents ont apporté des contributions au contenu des outils afin de prendre en compte des besoins d'informations qui ne l'étaient pas encore.

2.6. Collecte de données terrain

La collecte de données s'est déroulée à Bamako et dans la zone du projet (Ségou et Tominian) du 19 au 26 juillet 2016 et a mobilisé l'équipe de consultants, et l'équipe de mise en œuvre du projet au niveau terrain qui a contribué à la mobilisation des groupes cibles visés par l'échantillon.

Tableau 1 : Calendrier de collecte de données

Date	Activités	Lieux	Acteurs
18.07.2016 au 19.07.2016	<ul style="list-style-type: none">Réunion de cadrageComplément documentationElaboration de la méthodologie détaillée : outils de collecte,Entretien avec le comité régional de Ségou	Bamako, Ségou	Equipe 2ID et équipe ReCom
19.07.2016	<ul style="list-style-type: none">Voyage et installation à Tominian	Tominni	Equipe 2ID
20.07.2016	<ul style="list-style-type: none">Briefing avec équipeEtablissement du calendrier de collecte de données	Tominian	Equipe 2ID et équipe projet
19.07.2016 au 24.07.2016	<ul style="list-style-type: none">Collecte de données auprès des groupes cibles	Tominian	Equipe 2ID et équipe projet
25.07.2016	<ul style="list-style-type: none">Collecte de données complémentairesDébriefing	Tominian Ségou	Equipe 2ID
26.07.2016 au 28.07.2016	<ul style="list-style-type: none">Synthèse des données terrainCollecte de données complémentairesDébriefing	Bamako	Equipe 2ID Equipe CRM Représentant pays CRB

2.7. Rapportage

Il a consisté au traitement et à l'analyse des données bibliographiques et de terrains et a permis d'avoir l'information sur les différents aspects de la mise en œuvre du projet. Le logiciel Excel a été utilisé pour le traitement des données de synthèse.

Le rapport rédigé à partir des résultats obtenus met en exergue la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du projet. Il traite également des leçons apprises et des recommandations pour l'amélioration des interventions futures.

III. CONTEXTE D'ELABORATION ET D'EXECUTION DU PROJET

3.1. Préparation – formulation du projet

Pour la formulation du projet, un travail d'analyse du contexte a été réalisé par une équipe pluridisciplinaire mise en place par la Croix-Rouge Malienne (CRM) et appuyée méthodologiquement par la Croix-Rouge Belgique (CRB) et la Fédération Internationale de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge (FICR). Des compétences en matière de mobilisation et de gestion des volontaires, de secourisme, de réponse d'urgence et de préparation et sensibilisation à base communautaire, de sécurité alimentaire et changement climatique, de l'appui institutionnel et du suivi-évaluation ont été ainsi mobilisées par ces partenaires dans le cadre de la formulation du projet. Cette analyse du contexte a été faite sur le terrain avec la participation des services techniques, élus locaux, les leaders communautaires, ce qui a permis l'adhésion des parties prenantes locales au projet.

3.2. Antécédents du projet

La CRB accompagne depuis plusieurs années la CRM dans la formulation et la mise en œuvre d'actions en faveur des populations. D'abord centrées sur les missions principales de la Croix-Rouge à savoir la prévention et la gestion des catastrophes, ces actions ont il y a une vingtaine d'années, touché des domaines du développement tels la sécurité alimentaire, la résilience, etc. Ces actions ont principalement été mise en œuvre par les 2 partenaires selon la formule de gestion conjointe dans laquelle la CRM bénéficie de l'assistance technique de la CRB. Mais en 2011, et dans le cadre du programme triennal de la DGD (2011-2013), la CRB a contribué au renforcement des capacités de la CRM en

réduction de risques de catastrophes, avec un accent cette fois mis sur le renforcement des capacités des ressources humaines de la CRM. Le programme actuel qui couvre la période 2014 – 2016 connaît une nouvelle forme de gestion dans le partenariat entre les 2 acteurs. Il s'agit du mode de gestion déléguée qui consacre la suppression de l'assistant technique de la CRB intervenant pour une cogestion du projet, et l'appui sur demande de la CRM par la CRB. Cinq villages de Tominian où aucune intervention de Croix-Rouge n'avait été enregistrés ont été ciblés et qui se trouve lisière du nord et du sud avec des manifestations de changement climatiques pour la mise en œuvre de ce projet pilote de résilience communautaire, qui à la différence des précédents projets a été conçu avec une équipe de projet très légère et une forte mobilisation des volontaires pour la mise en œuvre. Ce projet valorise ainsi les acquis du programme 2011 – 2013 en poursuivant l'effort déjà engagé et en insistant sur la mobilisation des volontaires au niveau communautaire et sur le processus de décentralisation de l'exécutif vers les régions et les comités locaux.

3.3. Rappel des objectifs du projet

L'objectif spécifique du projet est de «Renforcer la résilience des populations de 5 villages de la commune de Tominian notamment face aux effets des changements climatiques».

3.4. Rappel des résultats attendus

Deux (2) étaient attendu du projet à savoir :

Résultat attendu 1 : Les 5 communautés ciblées sont informées et collectivement engagées dans la réduction de leurs vulnérabilités face aux effets du changement climatique

Résultat attendu 2 : Les capacités de la CRM, des services techniques de l'État, des élus locaux, des leaders communautaires des membres des comités de gestion et des responsables de groupements sont renforcées pour mieux accompagner les communautés dans leur résilience, particulièrement face aux effets du changement climatique

3.5. Groupes cibles et partenaires du projet

3.5.1. Groupes cibles

Les groupes cibles du projet sont :

- La **CRM niveau siège** qui bénéficie d'un renforcement des capacités en termes de compétences spécifiques dans le domaine du changement climatique ainsi qu'en gestion et suivi et d'un appui à l'autonomisation financière (liée au surplus des ressources disponibles libéré grâce au support en termes d'AGR pour le comité régional) ;
- Le **comité régional de la CRM de Ségou** bénéficie d'une autonomisation financière à travers la réalisation d'une AGR pour garantir la viabilité de l'Institut de formation socio-sanitaire de Ségou ainsi que de la construction du bureau du comité régional incluant un espace de formation pour l'Institut ;
- Le **comité local de la CRM de Tominian** : Il bénéficie d'une autonomisation à travers un appui quotidien de la part du chef de projet et du comptable dans la gestion du projet et dans le suivi des acquis du projet une fois celui-ci arrivé à terme. Il bénéficie d'un renforcement de sa gouvernance et de la construction d'un siège ;
- **Les volontaires du comité local CR de Tominian** qui bénéficient d'un renforcement de leurs capacités à travers la participation annuelle au camp des volontaires et d'un renforcement de leurs compétences en matière de reporting, animation, maraîchage, secourisme, en accompagnement des associations coopératives, etc. ;
- Les **Comités communaux et villageois Croix-Rouge** : Ils bénéficient d'un renforcement de leurs connaissances en matière de valeurs et principes CR et sur des thématiques de productions agricoles ;
- Les **brigades de surveillance** bénéficient d'un renforcement des compétences par les services techniques de l'État sur la protection des ressources forestières ;
- les **groupements de maraîchage** : leurs membres bénéficient d'un renforcement des compétences dans leur domaine d'intervention et sont informés sur le cadre juridique s'appliquant aux coopératives ;
- Les **agents techniques de l'État** : ils bénéficient dans le cadre du projet d'un renforcement des compétences sur des aspects pour lesquels ils l'estiment nécessaire pour mieux accompagner les communautés ;
- Les **leaders communautaires, élus locaux et représentantes des femmes** bénéficient d'un renforcement des connaissances à travers un module de formation sur le Mouvement CR ; responsabilisation à travers la participation aux ateliers de suivi semestriels ;

3.5.2. Bénéficiaires finaux

Les bénéficiaires finaux sont l'ensemble des ménages des villages au nombre 596 pour une population totale 3 566 habitants.

3.5.3. Partenaires

Les principaux partenaires et leurs rôles sont donnés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2: Rôle des acteurs de mise en œuvre du projet

Acteur		Rôle
Croix-Rouge de Belgique (CRB)		<ul style="list-style-type: none"> Assurer la gestion du partenariat avec le bailleur de fonds (la DGD) ; Apporter l'appui technique et méthodologique à la CRM à sa demande ; Valider les rapports de la CRM en direction du bailleur de fonds ; Valider les réaménagements budgétaires ; Participer aux missions conjointes de suivi et de supervision ; Participer et valider la passation de certains marchés ; Appuyer les révisions budgétaires pluriannuelles ; Commanditer les évaluations et audit
Croix-Rouge Malienne (CRM)	Siège	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la direction stratégique de l'action Appuyer le comité local de Tominian pour la mise en œuvre du projet Informar la CRB sur l'état d'avancement ; Elaborer les programmes et bilans des activités ; Assurer le suivi rapproché des activités menées ; Elaborer les projets de contrats de prestation de services ; Suivre et évaluer les travaux des prestataires de service ; Gérer le partenariat Favoriser les concertations des différents acteurs ; Assurer la gestion du projet ; Conduire les enquêtes de Baseline, Finale ; Suivre la performance et évaluer les effets et impacts du projet Elaborer les rapports périodiques
	Comité Croix-Rouge de Ségou	<ul style="list-style-type: none"> Assurer le contact avec les autorités locales ; Suivre l'application des principes CR Participer aux missions de suivi périodiques Participer aux rencontres de concertations au niveau local
	Comité Croix-Rouge de Tominian	<ul style="list-style-type: none"> Assurer l'exécution des activités du projet Assurer la supervision des activités, Assurer la mobilisation et l'encadrement des volontaires, Assurer le plaidoyer auprès de la commune de Tominian et la sollicitation des partenaires externes dans le cadre des synergies ; Renforcer la représentativité communautaire, Appuyer les leaders communautaires, Mettre en lien les différents acteurs avec les services techniques Fédérer les différents groupements et comités nouvellement constitués
	Comité Croix-Rouge villageois	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la mobilisation des communautés ; Assurer la formation et l'encadrement des communautés ; Assurer le suivi de la mise en œuvre des activités ;
Services techniques		<ul style="list-style-type: none"> Assurer la cohérence de l'intervention avec les orientations de l'Etat ; Former les producteurs et volontaires sur les thématiques de productions agricoles, pastorales, forestières et halieutiques Apporter l'appui conseil aux producteurs Réaliser le suivi de la mise en œuvre des activités (application des formations) Produire les rapports de formations et de suivi
Collectivités régionale et locale		<ul style="list-style-type: none"> Participer à la concertation sur la mise en œuvre du projet

3.6. Cadre institutionnel et organisationnel du projet

3.6.1. Consortium des partenaires techniques et financiers

Il est composé de la DGD, de la CRB et la CRM. Le premier est chargé de financer le projet, le 2nd de contribuer au financement et d'appuyer le 3^{ème} sur les plans technique et méthodologique pour la conception et la mise en œuvre du projet. Le 3^{ème} est chargé de la conception et de l'exécution du projet sur le terrain en collaboration avec les services techniques, les autorités locales, les organisations de la société civile, les leaders communautaires, etc.

3.6.2. Organe de suivi

Il est formé essentiellement du Secrétariat Général de la CRM, de la représentation pays et du siège de la CRB avec pour mission de :

- organiser des missions de supervision ;
- tenir des rencontres de réflexion critiques sur la mise en œuvre du projet ;
- approuver les rapports produits par l'équipe de terrain ;
- approuver les programmes trimestriels et semestriels de l'équipe terrain ;
- veiller au suivi du transfert de fonds ;
- approuver les réaménagements budgétaires ;
- veiller à l'atteinte des objectifs du projet ;
- veiller à la qualité technique des activités

Ainsi l'organe en charge du suivi a pour attribution d'assurer le suivi et l'accompagnement technique de l'exécution du projet et de rendre compte au partenaire financier.

3.6.3. Réunions de coordination et de planification

Plusieurs types de rencontres étaient tenus dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Il s'agit des réunions hebdomadaires, trimestrielles, de l'atelier de revue à mi-parcours des rencontres de coordinations humanitaires et la rencontre de bilan et de capitalisation :

- Des ateliers de suivi sont organisés de façon semestrielle par le chef de projet conjointement au Comité local de Tominian et avec l'appui du comité régional de Ségou (contact avec les autorités de Ségou). Ces ateliers réunissent tous les acteurs principaux impliqués dans le projet (staff CRM siège et comité régional et local, le chef de village et une représentante des femmes par village, le maire de Tominian, le préfet, les acteurs du développement au niveau local) et ont pour objectif de faire le point sur l'état d'avancement du projet, de procéder à la planification des activités en amont en vue de maintenir la participation de tous, d'échanger sur les bonnes pratiques, d'éviter les chevauchements et maximiser les synergies ;
- Des comités mixtes de supervision seront organisés de manière semestrielle au niveau du siège et réunissent les principaux cadres de la CRM et le représentant expatrié de la CRB ;
- Les rencontres d'élaboration des plans d'actions communautaires qui ont lieu dans chaque village bénéficiaire.

3.6.4. Organe chargé de l'exécution du projet

L'équipe de projet est composée d'un (1) Chef de projet, un (1) comptable et un (1) gardien à temps plein. Ils sont appuyés par des cadres du siège à temps partiel dont :

- Le chargé sécurité alimentaire & changements climatiques de la CRM (50%)
- Le chef du Département des Opérations de la CRM (50%)
- Le secrétaire général régional de Ségou (pris en charge à 15%)
- Le secrétaire général national (SG) de la CRM à 10%
- Une assistante du Département des Ressources Humaines à 25%
- Un chauffeur à 20%

L'organe d'exécution est chargé de planifier, d'exécuter et de suivre les activités, de rédiger les rapports d'exécution, de veiller à la réalisation des investissements et de leur fonctionnalité, de s'assurer de la prise en compte des acteurs ciblés dans l'exécution du projet, d'assurer la gestion transparente des fonds, etc.

3.7. Apports prévisionnels financiers du projet

Le budget total du projet est de 808 805,00€ dont 647.044,00€ financé par la DGD (80%). Faute de cofinancement trouvé sur la période le reste devra être pris en charge par la CRB.

IV. ANALYSE DE LA PERTINENCE ET DE LA QUALITE DE CONCEPTION DU PROJET

4.1. Cohérence du projet avec les priorités nationales du Mali

En 2010, l'incidence de la pauvreté était de 43,6% pour un seuil qui s'était établi à 165 431 F CFA /an. Cet indice était de 51% pour le milieu rural malien et 31% pour celui urbain. Outre cette pauvreté, le Mali est un pays hautement vulnérable. En effet, en 2014 au niveau national, 257 communes étaient identifiées comme moyennement vulnérables, 105 comme vulnérables et 13 communes comme très vulnérables, soit une population totale d'environ 10 millions de personnes vulnérables (Présentation AGIR à la réunion de suivi du plan d'actions du ministère de développement rural). Le pays est également confronté à une crise politique depuis 2011.

Pour répondre à ces problématiques connues depuis de longues dates, le pays a mis en place des politiques, stratégies, programmes, etc., dans lesquels s'inscrit le projet RECOM de Tominian. En effet le projet contribue à l'opérationnalisation du cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (2012-2017) du Mali. En effet, il s'inscrit dans 2 des objectifs spécifiques de l'axe 1 (promotion d'une croissance accélérée durable favorable aux pauvres créatrice d'emplois et d'AGR) à savoir i) Accroître la production agro-sylvo-pastorale et soutenir l'émergence de l'agro-industrie ii) Soutenir la création d'emplois et d'AGR. Il s'inscrit également dans les objectifs de l'axe 2 (renforcement des bases à long terme et accès aux services sociaux de qualités) de la stratégie dont : i) Réduire l'insécurité alimentaire, la faim et la malnutrition ; ii) Maintenir durablement un environnement urbain et rural de qualité

Aussi, dans le cadre du programme national d'adaptation au changement climatique, les activités suivantes promues par le projet RECOM de Tominian ont été retenues comme priorités pour le pays :

- Vulgarisation des variétés améliorées et adaptées aux conditions climatiques des principales cultures vivrières (mil, sorgho, etc)
- Vulgarisation des espèces végétales les mieux adaptées aux conditions climatiques (manguiers, anacardiens et jujubiers) ;
- Promotion des activités génératrices de revenus ;
- Promotion des banques de céréales ;
- Aménagements aquacoles ;
- Sensibilisation, et organisation des populations pour la préservation des ressources naturelles ;
- Gestion des feux de brousse ;
- Développement des actions culturelles CES/DRS et de compostage.

A travers le renforcement des capacités des populations et des services techniques sur les changements climatiques, la prévention et la gestion des catastrophes, le projet s'inscrit dans l'opérationnalisation de la politique nationale sur les changements climatiques, particulièrement dans 3 de ses objectifs dont : i) Renforcer la capacité d'adaptation des populations et la résilience des systèmes écologiques, des systèmes économiques et des systèmes sociaux face aux effets des changements climatiques par l'intégration de mesures d'adaptation prioritairement dans les secteurs les plus vulnérables ; ii) Renforcer les capacités de prévention et de gestion des risques et des catastrophes naturelles ; iii) Renforcer les capacités nationales sur les changements climatiques

Grâce à ses activités de promotion des techniques d'amélioration des productions agricoles, de reboisement et gestion des ressources naturelles, des banques de céréales, de nutrition, d'AGR, etc., le projet contribue à l'atteinte des objectifs suivants du programme nationale de sécurité alimentaire 2010 – 2015 : i) Accroître la production végétale et animale par l'introduction de nouvelles variétés, l'approvisionnement en intrants ; ii) Sécuriser les productions grâce à la maîtrise de l'eau, à la gestion de la fertilité des sols, à la protection de l'environnement et à la conservation des ressources naturelles; iii) Améliorer les systèmes de stockages de céréales au niveau des villages ; iv) Améliorer les revenus des producteurs , surtout ceux des femmes et des jeunes ; v) Renforcer les capacités des producteurs et de leurs structures d'appui ; vi) Contribuer à l'amélioration de l'état nutritionnel de la population ;

Enfin le projet s'inscrit dans la stratégie nationale de prévention et de gestion des risques de catastrophes du Mali avec la mise en place et l'opérationnalisation des CDRT .et la promotion des activités de 1^{er} secours.

4.2. Cohérence avec les priorités des groupes cibles

Le projet est une réponse aux préoccupations majeures des communautés cibles. En effet, les populations de la zone d'intervention vivent dans la pauvreté, l'insécurité alimentaire, le faible accès à l'eau potable et à l'assainissement, la dégradation de l'environnement et les maladies. Ils sont constamment en situation de risques de catastrophes (sécheresse et inondations). Ces populations souffrent également d'une insuffisance d'eau potable. La collecte des données sur le terrain au cours de cette évaluation auprès des communautés, services techniques et collectivités a confirmé la pertinence du projet par rapport aux priorités des groupes cibles. Cela confirme non seulement les données issues des EVC, mais aussi la pertinence de la zone retenue pour l'intervention du projet.

Au niveau des branches de la CRM, la collecte des données sur le terrain lors de l'évaluation confirme les problèmes à résoudre identifiés lors de formulation du projet à savoir : i) les faibles capacités financières (du Comité régional de Ségou et du Comité local de Tominian), ii) la faible capacité technique comité local de Tominian.

4.3. Cohérence avec les politiques / stratégies/ orientations des principaux partenaires

Le projet est cohérent avec la mission de la DGD dont : i) contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations des pays en développement, à leur développement socio-économique et culturel, à la croissance économique durable et équitable dans le respect de la dignité humaine, de l'Etat de droit, des libertés fondamentales, de l'égalité entre femmes et hommes et des droits de l'Homme ; ii) soutenir les efforts de développement et de lutte contre la pauvreté menés par les acteurs des pays en développement, en synergie avec les autres partenaires et bailleurs de fonds belges et internationaux ; etc. Il est en accord avec la stratégie de la DGD pour le Mali dont l'un des secteurs prioritaires est le développement rural et la sécurité alimentaire et participe à la coopération indirecte avec ce pays.

Le projet est en accord avec la mission de la CRB qui s'intitule « La Croix-Rouge de Belgique contribue au renforcement du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge en vue d'améliorer la résilience et les conditions d'existence des personnes vulnérables et de leur communauté »

Projet de gestion déléguée, il est en accord avec le partenariat CRB –CRM. Car la CRB offre la possibilité à la CRM de formuler son projet et de mettre en place sa stratégie et l'exécuter.

Le projet est en accord avec les axes d'intervention 2015 – 2019 de la CRM en matière de sécurité alimentaire, santé, gestion des catastrophes et développement institutionnel. En effet avec des activités d'eau et l'assainissement, de production agro-sylvo-pastorale, de préparation aux catastrophes, de 1^{er} secours, de nutrition, de formation du personnel et des volontaires, de financement d'AGR, etc., le projet s'inscrit dans plus d'une dizaine d'axes d'intervention de la CRM.

En somme, le projet est cohérent avec les priorités nationales au Mali. Il est en accord avec les priorités des communautés bénéficiaires et les politiques des principaux partenaires.

4.4. Analyse de la stratégie d'intervention du projet

4.4.1. Stratégie globale de mise en œuvre du projet : coordination du projet, ancrage institutionnel, pilotage du projet

Au niveau de la coordination, l'ancrage institutionnel et le pilotage du projet, la stratégie a consisté à mettre ensemble des acteurs complémentaires. Cette collaboration a permis une efficacité et une efficacité dans l'orientation et l'exécution du projet, voire une appropriation des investissements par les différents acteurs locaux. Chacun des partenaires s'étant rendu plus utile au niveau où il était plus compétent.

CRB : est redevable vis-à-vis de la DGD. Il apporte au besoin à la CRM l'appui technique et méthodologique nécessaire à la mise en œuvre du projet.

CRM : c'est le partenaire national d'exécution qui assure la programmation et l'exécution des activités avec la participation du secrétariat général, du secrétariat régional, du comité local de Tominian ainsi que des volontaires locaux et villageois. Elle assure la formation des bénéficiaires dans la mise en œuvre des activités l'encadrement des équipes et le suivi rapproché des actions menées. Elle assure la mise en place et le renforcement des capacités des branches de la Croix-Rouge. Elle contractualise avec les prestataires. CRM a une très bonne connaissance du terrain ainsi qu'une bonne collaboration avec les acteurs locaux.

Services techniques : ils assurent la cohérence de l'action avec les orientations nationales et la coordination au niveau provincial. Ils assurent également le suivi technique de la mise en œuvre du projet ainsi que les formations techniques. Cela a permis une prise en compte des investissements du projet dans la production des données au niveau local, cercle, régional et national et d'inscrire les actions dans la pérennité.

Les prestataires de services qui assurent la fourniture de services, matériels et fournitures pour la réalisation des activités.

Communautés bénéficiaires : déterminent les activités à mener, mobilisent l'apport physique nécessaire pour la mise en œuvre des activités. Cela a permis à ces bénéficiaires de s'approprier les investissements ; ce qui est gage de pérennité.

4.4.2. Stratégie d'exécution terrain

Des principes généraux auxquels s'ajoute une approche spécifique à certaine activité a été adoptée. Il s'agit de :

- ❖ **Identification des actions par une évaluation des vulnérables et des capacités des communautés ciblées** : les communautés ont été accompagnées dans l'évaluation de leurs besoins à travers les EVC. Ils sont

ainsi entièrement responsables des activités planifiées et mise en œuvre par le projet en leur faveur et cela constitue un gage de durabilité.

- ❖ **Contractualisation des prestations de service** : toutes les activités devant être exécutées par des expertises externes faisait l'objet d'une procédure de passation de marchés à l'issue de laquelle un prestataire est retenu pour la contractualisation. Ce principe permet de faire jouer la concurrence et de réaliser les activités avec efficacité et efficience.
- ❖ **Elaboration des plans d'actions par les bénéficiaires** : au terme de chaque formation, les bénéficiaires (généralement les membres de comités) ont élaborés des plans en vue de l'application des connaissances acquises. Ces plans sont transmis à l'équipe projet pour le suivi de la mise en œuvre.
- ❖ **Révision budgétaire annuelle** : sur la base des dépenses et soldes budgétaires, des révisions budgétaires ont été réalisées annuellement sur la base des recommandations du terrain lors des CMS. Cela a permis d'augmenter ou de réduire les budgets de certaines lignes budgétaires, d'inscrire de nouvelles lignes budgétaires et éviter les blocages et au final les dépassements et /ou sous consommation des fonds.
- ❖ **Mutualisation des moyens disponibles à l'intérieur de CRM** : la CRM a mutualisé les ressources humaines disponibles à son siège avec le projet. Le projet a en effet bénéficié de l'appui d'agents non prise en charge financièrement par le projet. En effet, outre le personnel budgétisé à temps plein ou à temps partiel, d'autres agents de la Croix-Rouge malienne (coordinations thématiques santé, responsable du volontariat, équipe logistique et financière, etc..) sont également impliquées dans le projet à de plus faibles niveaux et sans implication financière pour le projet. Ce qui lui a permis d'être plus efficace dans la mise en œuvre du projet.
- ❖ **Concertation** : CRM à travers l'équipe projet a priorisé la recherche de synergie avec les autres intervenants. Elle a ainsi privilégié la concertation des acteurs dans la mise en œuvre de certaines activités. Ce qui lui a permis de valoriser leurs expériences ou leurs acquis sur le terrain et de conduire les actions dans une complémentarité.
- ❖ **Mise en place de comité villageois pour chaque domaine d'intervention du projet** : elle a été un préalable à mise en œuvre des activités terrains dans les villages. Il a consisté d'abord en la mise en place de comité Croix-Rouge dans les villages pour porter l'ensemble des activités puis en l'organisation des producteurs volontaires pour mener les activités dans un domaine donné autour d'un comité d'environ 5 membres qui sera formé pour former à son tour ses pairs. Cela a permis de mobiliser au niveau de chaque village un grand nombre de volontaires pour la formation et l'encadrement des communautés et d'éviter la surcharge des ressources humaines mobilisées par les activités.
- ❖ **La mobilisation et le renforcement des capacités des acteurs (volontaires, membres des comités, services techniques, élus)** : la mise en œuvre du projet au niveau de chaque village repose sur les comités. Chaque comité a été formé pour répliquer les connaissances au profit des communautés. Cela permis aux comités de s'approprier les activités pour une gestion durable des acquis du projet. Le renforcement des comités Croix-Rouges (local et villageois) sur toutes les thématiques de renforcement des capacités au profit des communautés a facilité l'accompagnement technique de celles-ci pour l'exécution des activités. Un système a été mis en place permettant d'évaluer les connaissances des personnes déjà formées avant de passer à une autre formation. Ce qui permettait de corriger les insuffisances.
- ❖ **Forte implication des services techniques** : les services techniques ont été renforcés et ont réalisé des formations dans leurs domaines de compétences au profit des comités. Ils ont également assuré le suivi de la mise en œuvre des activités à la suite des formations. Ce qui les a rapprochés des communautés bénéficiaires.
- ❖ **Responsabilisation des femmes dans les comités** : les femmes sont membres des comités villageois et parfois à des postes de responsabilité. Elles apportent ainsi leur contribution aux décisions concernant le développement des communautés.
- ❖ **Décentralisation de la passation de certains marchés** : cela a permis des achats au niveau local contribuant ainsi à l'économie de cet échelon territorial ;
- ❖ **Réalisation de voyages d'échanges inter villageois** : des bons et mauvais exemples étaient choisis pour ces visites. Elle a permis un partage d'expériences entre les participants et une mise en compétition des villages dans la mise en œuvre de leurs plans d'actions ;
- ❖ **Introduction de technologies de production simples faciles à répliquer** (par ex: la culture de la tomate hivernale, zaï, microdose, etc) : ces technologies facilement réalisables pour les communautés bénéficiaires ; ce qui favorise non seulement leur adoption mais aussi contribue à leur durabilité.

- ❖ **Mise en place de multiplicateurs semenciers villageois** pour favoriser l'adoption des semences ainsi que son accès par les producteurs : des multiplicateurs de semences de niébé, mil et sorgho ont été mis en place au niveau de chaque et dotés de semences R1 (première génération) pour produire les semences de 2^{ème} génération.
- ❖ **Réalisation de plans d'affaires les AGR (étang, école, savonnerie, etc)** : elle a été un préalable au démarrage de la réalisation des AGR. Cela a permis de s'assurer de la rentabilité de ces AGR avant d'entamer leur financement. Mais au niveau de l'école de formation prévue pour contribuer à l'autonomie financière du comité régional de Ségou, l'équipement n'a pas été pris en compte directement par le projet et cela pourra retarder l'ouverture des classes si le CICR (qui doit le financer) ne s'exécute pas rapidement.
- ❖ **Equipement des volontaires et communautés (boite à pharmacie, kit CDRT, boite à image climatique)** : cela a renforcé les capacités matérielles des communautés pour la mise en œuvre des activités de leurs plans d'actions.
- ❖ **Appui pour des reboisements individuels** : elle responsabilise chaque volontaire pour le reboisement et l'entretien des plants. La propriété individuelle des plants et les retombées qui peuvent être tirées plus tard renforcer l'engagement des bénéficiaires pour leur protection favorisant ainsi de meilleur taux de réussite que les reboisements collectifs.
- ❖ **Suivi-évaluation de la mise en œuvre avec des réunions de périodiques et des visites terrain** : il a permis aux parties prenantes de la mise en œuvre du projet de se retrouver et de traiter ensemble de l'avancement du projet et des problèmes rencontrés. Cependant la planification de mission conjointe CRM siège, Comité régional CR de Ségou n'a pas favorisé une bonne régularité des missions d'appuis.

La stratégie d'exécution du projet est pertinente et permet d'assurer une bonne appropriation des acquis par les bénéficiaires, des services techniques. Elle est très participative, garantit l'atteinte des objectifs du projet, et permet d'impulser une dynamique de pérennité des activités.

Ses points forts ont été la forte responsabilisation des communautés à travers la mise en place et la formation des comités, l'identification des bénéficiaires sur la base du volontariat, l'élaboration des plans d'actions par les communautés, le renforcement des capacités des groupes cibles avant action, la réalisation des plans d'affaires avant le financement des AGR, la mutualisation des ressources humaines disponibles et la synergie développée à travers la concertation avec d'autres intervenants..

Les points faibles concernent essentiellement l'insuffisance de données chiffrées dans les plans d'actions des communautés, ne permettant pas souvent de mesurer le niveau d'engagement des bénéficiaires et faciliter le suivi, la non prise en compte de l'équipement du centre de formation du comité régional Croix-Rouge de Ségou, la planification conjointe des missions de CRM siège et de CR Ségou.

4.5. Analyse de la logique d'intervention

4.5.1. Analyse de la logique verticale (Pertinence des objectifs, des résultats attendus et activités ainsi que leur niveau de cohérence)

L'examen du cadre logique montre que la mise en œuvre des activités planifiées permet de produire les extrants escomptés. La réalisation des extrants permet l'atteinte des objectifs. En effet :

- le renforcement des capacités de la CRM, des services techniques de l'État, des élus locaux, des leaders communautaires des membres des comités de gestion et des responsables de groupements pour mieux accompagner les communautés dans leur résilience, particulièrement face aux effets du changement climatique (résultat 1) joint à l'information et l'engagement collectif des 5 communautés ciblées dans la réduction de leurs vulnérabilités face aux effets du changement climatique (résultat 2) permet de renforcer la résilience des populations de 5 villages de la commune de Tominian notamment face aux effets des changements climatiques ;
- l'information et la sensibilisation des communautés sur les changements et notamment sur les mesures d'adaptation la mise en place et l'opérationnalisation des brigades de surveillance, les actions concrètes d'anticipation et d'adaptation aux effets des CC et de renforcement de la résilience (distribution de semences ; AGR communautaires -maraîchage, élevage, pêche- ; renforcement des mutuelles internes déjà existantes au sein des groupements), l'élaboration de la cartographie des risques et des plans de contingence, permettent d'atteindre le résultat 1.
- Le renforcement des compétences des ressources humaines (staff et volontaires –niveau du siège, régional et local, communal et villageois, services techniques de l'État, leaders communautaires, élus locaux, membres des comités de gestion, représentantes des femmes et responsables des groupements), la construction de l'institut de formation des infirmiers et de 1^{er} secours de Ségou, etc., les réunions périodiques et les missions de supervisions, mise en place et formation des comités Croix-Rouge permettent d'atteindre le résultat 2.

La logique verticale est pertinente pour répondre aux préoccupations des groupes cibles. Il y a une bonne cohérence entre les objectifs, les résultats et les activités

4.5.2. Analyse de la logique horizontale (indicateurs et hypothèses)

Les indicateurs suffisent pour mesurer l'atteinte des résultats et des objectifs du projet. Toutefois des précisions auraient pu être apportées certains d'entre eux pour faciliter leur mesure. Au titre d'exemple :

Au niveau de l'objectif (renforcer la résilience des populations de 5 villages de la commune de Tominian notamment face aux effets des changements climatiques)

Indicateur 1 : Au terme du projet, la production alimentaire (agricole ou pastorale) est augmentée d'au moins 20% et le surplus est utilisé pour faire face aux périodes de soudure. Une précision sur unité de production auprès duquel l'augmentation est visée (ménages ayant mise en œuvre les actions concrètes de production agricole ou animale par exemple) ;

Indicateur 2 : Au terme du projet, des mesures de préparation aux catastrophes à base communautaire (inclus des exercices de simulation) sont en place dans les 5 villages ciblés et les exercices de simulation ont donné des résultats satisfaisants. Il aurait été souhaitable de centrer l'indicateur sur les résultats satisfaisants des exercices de simulation, car allant au-delà de la mise en place des mesures de préparation et prenant en compte celle-ci.

Indicateur 3 : Au terme du projet, un cadre d'échange et de coordination entre les différentes parties prenantes géré par les institutions étatiques pertinentes est opérationnel et contribue à relier les communautés.

Au niveau du résultat R1 : Les 5 communautés ciblées sont informées et collectivement engagées dans la réduction de leurs vulnérabilités face aux effets du changement climatique

Indicateur 1 : Au terme du projet, au moins 60% des ménages dans les 5 villages ciblés dans lesquels cela a été identifié comme un problème lors de l'EVC met adéquatement en place au moins une mesure de renforcement de leur sécurité alimentaire. Le terme adéquatement peut être sujet à des interprétations diverses. En effet il peut concerner le respect des normes techniques dans l'application des différentes mesures, les retombées de la mise en application des mesures, etc.

Indicateur 2 : Au terme du projet, dans les 5 villages ciblés dans lesquels cela a été identifié comme un problème lors de l'EVC, des mesures de préservation des ressources naturelles sont mises en place et effectuées efficacement. L'indicateur n'est pas précis sur les mesures de préservation des ressources naturelles visées. Ainsi des mesures telles que le reboisement d'arbres fruitiers, l'utilisation du compost dans le cadre de la fertilisation des sols peuvent se retrouver dans la mesure des indicateurs 1 et 2. La lutte contre la coupe abusive du bois et les feux de brousse ainsi que la réalisation de haies vives peuvent être considérées dans la mesure de cet indicateur.

Au niveau du R2 Les capacités de la CRM, des services techniques de l'État, des élus locaux, des leaders communautaires des membres des comités de gestion et des responsables de groupements sont renforcées pour mieux accompagner les communautés dans leur résilience, particulièrement face aux effets du changement climatique

Indicateur 1 : 80% du total des participants sur 3 ans (partenaire, services techniques de l'État, élus locaux, leaders communautaires, membres des comités de gestion et des responsables de groupements) ayant eu accès aux formations et ateliers semestriels de suivi démontrent qu'ils ont une connaissance renforcée des problématiques traitées et accompagnent les communautés selon leurs rôles et responsabilités respectifs. L'indicateur concerne à la fois plusieurs acteurs, couvre plusieurs domaines touchés, exige une évaluation des connaissances et une enquête terrain pour sa mesure.

Pour ce qui concerne **les hypothèses**, une (1) seule (il n'y a pas de catastrophe majeure) sur huit (8) soit 12,5% n'a pas été respectée. En effet, certains villages d'intervention ont été affectés e 2015 par des inondations qui ont affecté négativement la production agricole.

La logique horizontale est bonne mais pouvait être encore améliorée avec des précisions au niveau de certains indicateurs. Aussi, 12,5% des hypothèses n'ont-elles pas été respectées. Dans l'appréciation de l'efficacité, la mission tiendra compte de ces observations.

En définitive, le projet est en accord avec i) les priorités nationales du Mali, ii) les missions de la DGD et de la CRB, iii) les axes d'interventions de la CRM. Il répond aux besoins prioritaires des communautés cibles.

La stratégie d'exécution est bonne, a permis d'assurer une bonne appropriation des acquis par les bénéficiaires et les services techniques. Elle garantit l'atteinte des objectifs, et permet d'impulser une dynamique de pérennité des actions.

La logique d'intervention est bonne avec une bonne cohérence entre les objectifs, les résultats et les activités, et les indicateurs sont suffisants et de bonne qualité pour mesurer l'atteinte des résultats. Mais certains indicateurs méritaient d'être reformulés pour plus de qualité.

V. ANALYSE DE L'EFFICACITE DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

5.1. Niveau de réalisation des résultats

5.1.1. Niveau de réalisation du résultat 1

Le résultat 1 s'intitule « Les 5 communautés ciblées sont informées et collectivement engagées dans la réduction de leurs vulnérabilités face aux effets du changement climatique ». Son niveau de réalisation au stade actuel de la mise en œuvre du projet est consigné dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Niveau de réalisation du résultat 1 :

Indicateurs	Niveau atteint	Constats/ Commentaires
R1 1 Au terme du projet, au moins 60% des ménages dans les 5 villages ciblés dans lesquels cela a été identifié comme un problème lors de l'EVC met adéquatement en place au moins une mesure de renforcement de leur sécurité alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de semences de qualité par 99% des ménages (dont 5% de femmes) • Promotion de la culture de la tomate d'hivernage par 42% des ménages (97% de femmes). • Les 24 ménages (dont 25% de femmes) identifiés pour multiplier les semences (5 village) ont obtenu une récolte d'environ 5490 Kg permettant de faciliter l'accès aux autres ménages. Le modèle de gestion des semences en place (échange 1 kg contre 1 kg ou vente au même prix que les produits destinées à la consommation) ne semble rentabiliser la production pour les semenciers • environ 32% des ménages (dont 7% de femmes) ont bénéficié de 1444 plants d'arbres fruitiers(manguier greffé, Jujubier greffé et d'anacardier) avec un taux de survie moyen ; • 78% des ménages (100% femmes) ont appris les techniques de préparation de la bouillie enrichie et du « Laro » à base de produits locaux. • Un périmètre maraicher en cours de mise en exploitation au profit de 104 femmes bénéficiaires directes (100% des ménages de Séoulasso) 	<p>Les taux de réalisation est de 100% car tous les ménages ont eu accès aux semences améliorées ; la tendance générale est une bonne appréciation de la qualité des semences et une augmentation des rendements.</p> <p>L'enquête finale pourra combiner au niveau de chaque ménage l'adoption et la qualité de mise en œuvre de chacune de ces mesures. La baseline n'a pas suffisamment informés sur l'indicateur pour faciliter les comparaisons</p>
RI 2 Au terme du projet, dans les 5 villages ciblés dans lesquels cela a été identifié comme un problème lors de l'EVC, des mesures de préservation des ressources naturelles sont mises en place et effectuées efficacement	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction significative des «coupes abusives» du bis avec la mise en place et l'opérationnalisation de 5 brigades de surveillance ; • Signalement d'infractions sur les ressources naturelles par les brigades au service de cantonnement ; • Mise en place de 5 noyaux villageois de pépiniéristes pour favoriser la biodiversité • Mobilisation des communautés pour la prévention et maîtrise des feux de brousse dans les cinq villages ; 2015 est la première année sans feux de brousse dans 2 villages grâce à l'action des brigades forestières ; • Demande d'autorisation au service de cantonnement pour l'ouverture de nouveaux champs • Nettoyage des villages chaque jeudi • Certaines espèces (nééré, karité, etc) sont désormais protégées par les communautés 	<p>La tendance est à l'atteinte de l'indicateur. L'enquête finale pourra revenir en détails sur le nombre d'application de chaque mesure. Actions favorables à la protection de l'environnement par les actions ponctuelles de regarnissage et la plantation d'autres espèces</p>
R1 3 Au terme du projet, dans les 5 villages ciblés dans lesquels cela a été identifié comme un problème lors de l'EVC, des mesures de mitigation des risques de catastrophe sont mises en place et effectuées efficacement	<ul style="list-style-type: none"> • 1 équipe CDRT constituée par village avec un plan d'actions 2016 disponible et en cours de mis en œuvre • Sensibilisation des communautés sur les changements climatiques ; • Sensibilisation de la communication pour l'arrêt de la construction d'habitation dans les zones inondables ; • Sensibilisation pour l'arrêt de la mise en valeur des zones inondables pour la production céréalière • Mobilisation des volontaires et CDRT pour porter secours aux victimes d'inondations de Tominian en 2015 • Mobilisation des volontaires et communautés pour sauver des personnes de noyade • Réalisation et mise en fonctionnement de 4 banques de céréales dans 4 villages pour faire face aux crises alimentaires pendant la période de soudure • Microréalisations de protection des voies de circulation contre les inondations & risques routiers 	<p>Adhésion fort de tous les villages aux idéaux de la Croix-Rouge pour la prévention et la gestion des catastrophes.</p> <p>Le village de Séoulasso attend encore la période la plus difficile pour la vente des céréales aux communautés.</p>

Le résultat 1 est en voie d'être atteint. Les mesures de renforcement de la résilience, de préservation des ressources naturelles et de mitigation des risques de catastrophes sont mises en place et apportent déjà des bénéfices aux communautés qui les appliquent.

5.1.2. Niveau de réalisation du résultat 2

Le niveau de réalisation du résultat 2, les capacités de la CRM, des services techniques de l'État, des élus locaux, des leaders communautaires des membres des comités de gestion et des responsables de groupements sont renforcées pour mieux accompagner les communautés dans leur résilience, particulièrement face aux effets du changement climatique est présenté dans le tableau suivant

Tableau 4 : Niveau de réalisation du résultat 2

Indicateurs	Niveau atteint	Constats/ tendances
R2 I 1 80% du total des participants sur 3 ans (partenaire, services techniques de l'État, élus locaux, leaders communautaires, membres des comités de gestion et des responsables de groupements) ayant eu accès aux formations et ateliers semestriels de suivi démontrent qu'ils ont une connaissance renforcée des problématiques traitées et accompagnent les communautés selon leurs rôles et responsabilités respectifs	337 participants (soit 96 % du total des participants ciblés) ont une connaissance renforcée. La plupart des personnes formées ont fait des démonstrations au profit des communautés	Les ressources humaines locales sont mieux outillées pour assurer un accompagnement de proximité aux communautés vulnérables.
R2 I 2 Au terme du projet, à travers son réseau de volontaires et des actions de plaidoyer au niveau local, le comité local de Tominian est en mesure de suivre les 5 villages ciblés et de les appuyer techniquement à améliorer leur résilience et adaptation aux effets du changement climatique, notamment dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la gestion des ressources naturelles et de la réduction des risques des catastrophes, en veillant à la participation active de la communauté	Prise en compte de plusieurs membres du réseau de volontaires de Tominian (comité local et comité villageois) à chaque session de formation des volontaires villageois, comités de gestion, groupements, etc leur offrant ainsi des compétences pour le suivi et l'appui des villages pour l'application des différentes technologies. Les volontaires communautaires se sont mobilisés pour les activités (collecte et remontée des infos, activités de réduction des risques de catastrophe, réalisation d'actions concrètes simples, promotion des techniques agricoles, etc.), preuve qu'au-delà de l'acquisition des connaissances, les volontaires CR ont su diffuser et appliquer les bonnes pratiques et techniques au niveau communautaire. Le comité CR de Tominian assure un suivi de proximité des communautés à travers des visites hebdomadaires, intégrant les techniques et outils sur lesquels il a été formé ; deux volontaires jouent particulièrement le rôle d'animateur au côté du chef de projet pour le suivi et l'appui conseil aux communautés	Le comité CR de Tominian a démontré sa capacité à suivre et accompagner les communautés dans l'amélioration de leur résilience, l'adaptation aux effets des changements climatiques notamment dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la gestion des ressources naturelles et de la réduction des risques des catastrophes, en veillant à la participation active de la communauté. Cependant les formations sur certaines thématiques telles celles relatives à l'élevage ont été dispensées en mars 2016 et nécessite que le projet suive de près les volontaires dans la pratique pour éviter les déperditions

Le résultat 2 est bonne voie d'être atteint mais les sensibilisations et le suivi doivent être renforcés pour une large adoption de certaines pratiques qui ne sont pas encore appliqués ou le sont faiblement.

5.2. Niveau de réalisation de l'objectif spécifique

En attendant l'enquête finale en novembre 2016, des appréciations sur le niveau de réalisation de l'objectif spécifique (renforcer la résilience des populations de 5 villages de la commune de Tominian notamment face aux effets des changements climatiques) sont consignées dans le tableau 4.

Tableau 5 : Niveau de réalisation de l'objectif

Indicateur	Baseline	Niveau atteint	Commentaires
Indicateur 1 : Au terme du projet, la production	Les ménages des 5 villages ciblés se trouvent dans une situation d'insécurité alimentaire	Les rendements moyens des productions céréalières ont augmenté de 12% dans les 5 villages entre les campagnes agricoles 2013-2014 et 2015-2016.	Dans ce contexte de vulnérabilité des communautés face aux changements climatiques,

Indicateur	Baseline	Niveau atteint	Commentaires
alimentaire (agricole ou pastorale) est augmentée d'au moins 20% et le surplus est utilisé pour faire face aux périodes de soudure	récurrente et sont exposés aux risques d'inondations, en particulier en cas de fortes pluies. Les rendements enregistrés sur la campagne 2013-2014 sont relativement faibles : mil : 950 Kg/ha, Sorgho : 1100 Kg/ha, Fonio : 750 Kg/ha, Arachide : 700 Kg/ha, Maïs : 1500 Kg/ha	A Sonina sur des superficies de 0,5ha à 2ha, des producteurs qui ont combinés entre autres les semences, la microdose, le zaï, la fumure organique, ont augmenté la production de 14% à 50%. Ils ont pu ainsi augmenter la couverture des besoins alimentaires de 1 à 4 mois et certains ont pu traverser la période de soudure. Par contre à Seoulasso et Bolimasso, la production a chuté entre 2014 et 2015 et la durée de couverture des besoins alimentaires a subi le même sort et très peu de ménages pourront traverser la période de soudure avec leur productions en raisons des inondations. Ces inondations ont affectées au moins 52% des ménages de la zone d'intervention du projet.	l'augmentation de la production agricole dépend fortement de la pluviométrie des mesures de prévention des risques prises par les exploitants. Les sensibilisations sont encore nécessaires pour que les producteurs évitent les zones inondables dans la production agricole. Dans le cas contraire il faudra des variétés qui s'adaptent aux inondations ou à toutes les conditions hydriques (inondations comme sécheresse). Les formations en production animale ont lieu en mars et il est trop tôt pour se prononcer sur les effets
Indicateur 2 : Au terme du projet, des mesures de préparation aux catastrophes à base communautaire (inclus des exercices de simulation) sont en place dans les 5 villages ciblés et les exercices de simulation ont donné des résultats satisfaisants	Bien que les 5 villages ciblés soient exposés à des risques de catastrophe (notamment inondations en cas de fortes pluies), aucun plan d'action villageois précisant le rôle de chaque acteur n'existe et les leaders communautaires et élus locaux n'ont pas suffisamment de compétences pour encadrer leurs communautés en matière de préparation aux catastrophes	Tous les villages disposent de plan de contingence villageois, intégrant des stocks de matériel de réponse rapide. Ces mécanismes de préparation ont apporté une réponse efficace lors de l'épisode de pluies diluviennes du mois d'août 2015. L'efficacité de ces plans couplés à des dispositifs d'alerte précoce ont permis de limiter l'impact des pluies sur les habitations et les cultures. 1 équipe CDRT (Community Disaster Response Team) a été constituée par village avec des plans d'action 2016 disponibles.	Des échanges avec la mairie, il ressort que celle-ci compte beaucoup sur les volontaires pour la prévention et la gestion des risques de catastrophes. Elle a facilité l'obtention d'un terrain pour la construction du siège du comité local afin de renforcer son encrage institutionnel. Elle souhaite que les populations se mobilisent pour soutenir les volontaires à travers par exemple des appuis pour la réalisation d'opérations culturelles dans leurs exploitations. Cela est déjà en pratique à Daga
Indicateur 3 : Au terme du projet, un cadre d'échange et de coordination entre les différentes parties prenantes géré par les institutions étatiques pertinentes est opérationnel et contribue à relier les communautés	Il n'y a pas de mécanismes fonctionnels de coordination pour maximiser les synergies entre programmes et assurer que tous les besoins identifiés reçoivent une réponse par les différents acteurs étatiques et non-gouvernementaux œuvrant dans la zone. La thématique de la gestion des risques de catastrophes et adaptation aux effets des changements climatiques est absente dans le PDSEC	Des ateliers semestriels ont été mis en place dans le cadre du projet et sous la présidence des autorités du cercle. Ces rencontres ont été un cadre privilégié pour maintenir un lien constant avec les élus, autorités préfectorales et les services techniques. Cette dynamique a créé une proximité entre les communautés et les agents de l'Etat. Ces liens ont été confirmés par l'augmentation des sollicitations des services étatiques par les communautés des 5 villages en 2015. Le PDSEC qui court jusqu'en 2017, n'a pas pu être révisée pour prendre en compte la gestion des risques de catastrophes et l'adaptation aux changements climatiques. Ce qui e facilite pas la création d'une ligne budgétaire pour le financement d'un tel cadre d'échanges et de coordination.	La révision du PDSEC est prévue au cours de l'année 2016. Selon les représentants de la commune, beaucoup d'autres actions seront intégrées au cours de la révision. Aussi, l'intégration de la prévention et la gestion des risques de catastrophes est une nécessité. La mairie voit également une nécessité pour elle d'apporter un appui au comité local. Il y a une grande probabilité que la mise en place et l'opération du cadre de concertation soit effective.

A 5 mois de sa clôture le projet est sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs. Les productions ainsi que la durée de couverture des besoins alimentaires se sont améliorées pour certains ménages. Elles se sont détériorées pour d'autres

en raison des catastrophes (inondations) et le projet doit renforcer la sensibilisation pour que les communautés évitent la mise en valeur des zones inondables ou rechercher des variétés adaptées à ces zones.

Des mesures de préparation aux catastrophes à base communautaire existent dans les villages et sont conduites par les volontaires et les CDRT (Community Disaster Response Team) qui apportent également des soutiens au-delà de leurs villages.

La mise en place et l'opérationnalisation d'un cadre de concertation pour la prévention et la gestion des risques de catastrophes n'est pas effective mais les autorités communales sont conscientes de sa nécessité et envisagent de le faire d'ici la fin de l'année 2016. En effet les collectivités sont associées dans la stratégie nationale de réduction des risques de catastrophes et doivent intégrer cette thématique dans leur planification.

En définitive, le niveau de réalisation des résultats du projet au stade actuel est satisfaisant. Les bases du renforcement de la résilience des communautés face aux changements climatiques sont posées à travers l'organisation et le renforcement des capacités des acteurs (dont un grand nombre de villageois), la vulgarisation de techniques simples de production agro-pastorale ou de nutrition et d'AGR, la promotion de mesure de prévention et de gestion des catastrophes, l'équipement des communautés. Les effets des actions sont déjà perceptibles : réduction des feux de brousses et des coupes abusives du bois, augmentation des rendements céréaliers, forte mobilisation communautaire sur les gestes qui sauvent et les plans de contingences villageois, rapprochement entre communautés et services techniques) et augure d'une atteinte des objectifs au terme du projet.

5.4. Analyse du suivi-évaluation et du rapportage

Trois échelons de planification étaient réalisés pour la mise en œuvre des activités sur le terrain : une planification pluriannuelle à partir de laquelle sont tirées des planifications annuelles, semestrielles et trimestrielles. Les planifications pluriannuelles, annuelles et semestrielles font l'objet de validation par la CRM et la CRB. Ce qui facilite l'approbation et l'intégration des changements à tous les niveaux ainsi que leur mise en application. A ces plans s'ajoutent les plans d'actions communautaires élaborés par les villages pour la mise en œuvre d'activités retenues à la suite des formations.

Des comités mixtes de supervision étaient organisés chaque semestre et regroupaient l'équipe projet, la CRM siège et la CRB. Ce cadre servant à l'examen de l'état d'avancement du projet sur les plans techniques et financiers, donner des orientations à l'équipe projet et échanger sur les perspectives. Ces rencontres se sont tenues de façon irrégulière et ont permis au projet d'atteindre ses objectifs. Cependant un partage insuffisant des comptes rendus de ces réunions a été constaté ; ce qui ne facilite pas le suivi de la prise en compte des recommandations et propositions d'améliorations.

Au niveau local, il y a eu les ateliers de suivi semestriels qui regroupaient l'équipe projet, le comité local de Tominian, les Comités villageois Croix-Rouge / représentants des communautés, les services techniques locaux, la préfecture et la sous-préfecture de Tominian, les représentants des ONG et des faitières présentes à Tominian, les collectivités. Ces rencontres avaient pour objectifs : i) faire le point sur l'état d'avancement du projet, ii) procéder à la planification des activités en amont en vue de maintenir la participation de tous, iii) échanger sur les bonnes pratiques, iv) éviter les chevauchements ; v) maximiser les synergies. Ces rencontres permettent de partager l'état de réalisation des activités aux parties prenantes, d'échanger les difficultés rencontrées, de prendre les décisions qui s'imposent pour améliorer la mise en œuvre et d'impulser une dynamique de réplication des actions promues. Cependant seulement 2/6 des rencontres ont été déjà tenues.

Des réunions impliquant l'équipe projet et le comité local étaient tenues au besoin.

Missions de suivi trimestrielles de la CRM (siège et régional) : trois missions ont été réalisées depuis le début du projet. Cela n'a pas permis un traitement rapide de certaines difficultés dans la mise en œuvre des activités ; les débats sur la vie du projet ayant été ainsi renvoyés au CMS. Dans un contexte où certains cadres du siège ne sont pas bien disponibles pour ces missions, la CRM aurait gagné à responsabilité le comité régional pour effectuer certaines de ces missions avec partage des rapports. Cela aurait pu améliorer l'information de ces acteurs sur la mise en œuvre du projet. A noter que les rapports de missions n'ont pas été suffisamment partagés.

Missions semestrielles du RP de la CRB et annuelles du responsable opérationnel du siège CRB : elles devaient être conjointes avec certaines missions trimestrielles de la CRB. Une mission du représentant pays de la CRB et une autre du siège de la CRB ont été effectuées et ont permis de formuler des recommandations pour la suite du projet. Deux autres déplacements ont été annulés suite à des alertes d'ordres sécuritaires dans la zone, en provenance des services de la représentation Belge.

Une enquête baseline a été réalisée au début du projet lors de la réalisation des EVC afin d'établir une situation de référence. Une enquête finale est également prévue en novembre afin d'apprécier les changements dus au projet.

Le suivi-évaluation a permis au projet de disposer de données pertinentes sur les activités et résultats. Les informations collectées par les volontaires, les services techniques et l'équipe projet sont centralisées au niveau du chef projet qui les transmet à la CRM et à la CRB à travers des rapports trimestriels et annuels. Ils font le bilan de la mise en œuvre des activités tout en renseignant les indicateurs du projet.

La mission estime que dans l'ensemble, les documents produits sont de bonne facture ; ils donnent les informations pertinentes relatives à la mise en œuvre du projet. Les cadres de réflexion critique et les missions sont tenus et permettent à l'ensemble des acteurs d'échanger sur l'état d'avancement et de proposer des améliorations à la mise en œuvre du projet. Certains ont été irrégulières, d'autres partiellement tenues ; ce qui aurait retardé parfois l'orientation de l'équipe projet dans la mise en œuvre des activités.

5.5. Bilan de la prise en compte des recommandations

Ce point a été traité sur la base des documents disponibles : rapports de CMS et d'ateliers de suivis semestriels, rapports de missions, etc. La situation de prise en compte des recommandations est présentée dans le tableau suivant.

Tableau 6 : Bilan de la mise en œuvre des recommandations

Instances ayant fait les recommandations	Nombre de recommandations formulées	Nombre de recommandations mise en œuvre
Comité Mixte de Supervision (CMS)	21	18
Ateliers de suivi semestriels	26	17
Missions de suivi trimestriel de la CRM	5	3
Missions de la représentation pays de la CRB	16	9
Missions de suivi siège de la CRB	14	9
Total	82	56

Sur un total de 82 recommandations identifiées, car documentées, 68,29% ont été mises en œuvre ou sont en cours de mise en œuvre, 6,10% sont non faisables par le projet, 1,22% ne dépendent pas du projet pour leur mise en œuvre, et 19,51% sont toujours réalisables par le projet d'ici sa clôture. La mission estime qu'il y a eu une multitude de recommandations au cours de la mise en œuvre du projet et cela semble indiquer entre autres i) beaucoup de difficultés rencontrées dans l'exécution des activités ; ii) des réajustements permanents liés à la flexibilité du budget ; iii) une participation activité des parties prenantes lors des concertations et missions ; iv) une volonté manifeste des parties prenantes de contribuer à une mise en œuvre réussie du projet. Il faut signaler que pour la majorité des recommandations, le responsable de mise en œuvre n'a pas été précisé. Cela ne favorise pas la mobilisation voire l'engagement des acteurs pour leur mise en œuvre.

5.6. Contraintes de performances

Les contraintes de performances qui ont caractérisé la mise en œuvre du projet ont été les suivantes :

- La non prise en compte dans le budget, de l'entretien des véhicules destinés aux déplacements dans le cadre de la mise en œuvre du projet qui n'a pas permis leur valorisation ;
- La non régularité ou la faible tenue des missions de suivi, cadres de réflexions critiques (ateliers de suivi trimestriels surtout)
- Retard dans la mobilisation de l'équipe projet avec pour conséquence un retard dans le démarrage de certaines activités sur le terrain ;
- La faible anticipation des responsables des achats sur les lourdes procédures de passation des marchés de la CRM qui a causé un retard dans la réalisation de certaines activités (telles que les AGR villageoise et la construction du centre de formation de Ségou)
- Le désaccord entre la CRM et l'entreprise prestataire sur le contenu du marché de réalisation de a plateforme multifonctionnelle et de l'unité de savonnerie qui engendre un grand retard dans le démarrage du chantier
- L'inondation d'exploitations agricoles au cours de la campagne hivernale 2015 qui a causé une baisse des productions et mis certains ménages en insécurité alimentaire ;
- La faible communication de l'équipe projet avec le siège sur les difficultés rencontrées avec les entreprises de travaux ne permettant pas de résoudre rapidement les problèmes

VI. EFFICIENCE DU PROJET

6.1. Analyse de la gestion des Ressources Humaines

Les ressources humaines employées dans le cadre du projet sont composée de trois (3) catégories :

- L'équipe projet basée à Tominian et employée à temps plein composée d'un (01) chef de projet, d'un(1) Comptable, d'un (1) gardien. Il faut noter que cette équipe a été mise en place en retard (de 6 mois) au démarrage du projet ; ce qui ne lui pas permis de lancer beaucoup d'activités comme prévu en 2014.
- L'équipe d'appui de la CRM siège composée du chargé sécurité alimentaire & changements climatiques, du chef du Département des Opérations, du secrétaire général régional de Ségou, du secrétaire général national (SG) pour 2014, de l'assistante du Département des Ressources Humaines, de l'assistant administratif programme et du chauffeur
- Le personnel de la CRB (le représentant pays).

Les ressources humaines (RH) employées sont qualifiées pour leurs postes et ont une bonne expérience dans la conduite des activités du projet. L'appui par d'autres expertises présentes à la CRM (le secrétaire général national (SG) à partir de 2015, le chargé sécurité alimentaire & changements climatiques et la responsable suivi & évaluation recrutée en 2015) sans augmentation des charges.

Les RH au niveau national mobilisent (25,72%) du budget de la l'accord spécifique. Ce qui est un bon taux au regard des investissements destinées à l'opérationnalité de l'équipe (8,19% du budget de l'accord) étant donné la prise en compte d'un renforcement institutionnel de la CRM dans la formulation du projet.

L'ensemble des RH mobilisent 48,27% du budget du projet. Ce taux semble élevé ; mais la prise en compte du renforcement institutionnel dans la formulation du projet pourrait justifier cette situation.

Le personnel à temps plein de la CRM exerce sur la base de contrats de travail à durée déterminée (avec déclaration CNSS) alignés sur la durée du projet entre CRM et CRB. Ce qui donne plus de pouvoir à la CRM dans la gestion de l'équipe qui est tenue de consacrer son temps exclusivement à la mise en œuvre du projet et plus de sécurité aux agents, réunissant ainsi de bonnes conditions pour l'obtention des résultats. Le projet n'a pas enregistré de départ pendant sa mise en œuvre.

6.2. Analyse de la gestion des ressources matérielles

En termes de ressources matérielles le projet disposait principalement de 2 véhicules 4x4 (contribution de CRM), 2 ordinateurs portables, 2 imprimantes, 1 motocyclette DT, 1 motocyclette, 1 groupe électrogène 1 onduleur, 1 photocopieuse, 1 vidéoprojecteur, 1 appareil photo numérique, 2 bureaux, 6 chaises, 1 armoire, 1 grande table, 4 longs bancs, auxquels s'ajoutent les lots de matériels et consommables de bureaux.

La gestion du matériel a suivi les règles requises en la matière. Le matériel roulant est utilisé pour la mise en œuvre et le suivi des activités sur le terrain. Seuls les véhicules qui sont dans un mauvais état n'ont pas pu être suffisamment mobilisés pour la mise en œuvre des activités pour l'équipe projet. Des entretiens réguliers sont faits en se rapportant au kilométrage. La maintenance est également assurée régulièrement pour le matériel informatique.

6.3. Analyse des coûts des approches développées

Plusieurs approches ont été développées dans le cadre de la mise en œuvre du projet avec chacune une incidence sur les coûts de mise en œuvre :

- **Mobilisation des ressources humaines** : une équipe de projet très légère a été mise en place. Elle a été appuyée par des agents du siège avec une prise en charge salariale partielle ou sans prise en charge permettant ainsi de mettre à contribution l'expertise de ce personnel au profit du projet sans avoir à déséquilibrer les charges liées au RH par rapport aux autres rubriques.
- **Forte contribution des services techniques** : le projet a mis l'accent sur l'utilisation des services techniques pour les formations et le suivi des actions relevant de leurs domaines de compétences. Cela a permis d'exécuter les activités à moindre coût.
- **Recrutement du personnel** : le personnel du projet a été recruté suivant des appels à candidature permettant ainsi à la CRM à travers la compétition d'avoir des agents compétents pour la mise en œuvre du projet.
- **Forte mobilisation des volontaires** : la mise en œuvre des activités de sensibilisation, formations et encadrements des bénéficiaires au niveau des villages a été conduite par les volontaires (comité villageois Croix-Rouge et comité de gestion) sans prise en charge salariale par le projet. Deux volontaires du comité local Croix-Rouge de Tominian ont été mobilisés pour appuyer le chef de projet. A partir de 2015, chacun d'eux a bénéficié conformément à la politique de la CRM, d'une prise en charge de 5000F CFA par jour pour les activités dans les villages et 3000F CFA par jour pour les activités à Tominian. Une première évaluation comparée de l'utilisation des

volontaires avec celles de 2 animateurs pour la mise en œuvre du projet montre une bonne économie avec les volontaires. En effet l'utilisation des volontaires coûte environ 9 500 000 F CFA contre 20 000 000 F CFA pour les animateurs (équipe de moto – 1500000 environ par unité - avec une dotation en carburant -30 000 F CFA - et en communication – 5000 F CFA- par mois). Or l'utilisation des volontaires permet de lancer plusieurs activités à la fois et dans plusieurs villages. Aussi la présence permanente des volontaires au niveau des villages favorise une meilleure communication et un meilleur partage des connaissances avec les communautés.

6.4. Analyse de la gestion des ressources financières

Un chronogramme d'achat est basé sur la planification opérationnelle. Sur la base du planning opérationnelle, le service de logistique initie la passation des marchés en concertation avec d'autres membres de l'équipe. Ce système de planification a permis au projet d'opérer la majorité des achats à temps. Cependant l'absence d'un plan de passation des marchés n'a pas permis d'anticiper sur les procédures pour ce qui concerne la réalisation de certaines infrastructures.

Le projet a mis en place un système de comptabilité qui permet de suivre les mouvements de fonds à travers un monitoring trimestriel qui a permis d'assurer un meilleur suivi budgétaire. Un traitement informatique des dépenses permet un suivi par ligne budgétaire. Les pièces justificatives des dépenses sont contrôlées, numérotées, classées et portent des imputations comptables.

Les activités devant être réalisées par les prestataires privés font l'objet de concurrence à partir de 50 001F CFA (2 (comparaison de factures pro-forma, consultation restreinte ou appel d'offre ouvert avec des commissions d'analyse dont la composition varie selon des tranches de montant) afin de retenir les meilleures offres selon les procédures CRM. Dans le cadre de ce projet, outre ses propres procédures, la CRM avait obligation de i) soumettre à la CRB pour consultation et avis du dossier de consultation et d'attribution de tout marché supérieur à 5000€ à la CRB par la CRM ; ii) d'inviter le RP du CRB au comité d'attribution de tout marché supérieur à 30.000€, de faire valider préalablement le dossier de consultation et d'attribution du marché, puis la commande par le siège de la CRB.

La CRM et la CRB se sont entourées de procédures pour une exécution efficiente du projet en faisant appel à la concurrence tout en réduisant l'inéligibilité des dépenses.

6.5. Analyse de l'adéquation entre le temps d'exécution et les ressources mobilisées

Le projet a été planifié pour 36 mois. Le taux de progression des dépenses semble indiquer qu'à la fin des 36 mois, le projet n'enregistrera pas un reliquat de fonds. Il ne semble pas non plus montrer un dépassement du budget au terme du projet. Ce qui signifierait une adéquation de la durée du projet avec les ressources mobilisées. Cependant, il faut signaler qu'il y a eu un retard dans le démarrage de la mise en œuvre du projet conduisant à une réduction du temps d'exécution réelle du projet à 30 mois. La flexibilité du budget a permis une réaffectation des potentiels reliquats surtout aussi bien au niveau du fonctionnement, que des ressources humaines.

Le projet s'est entouré de procédures appropriées de gestion de ressources humaines et de matérielles qui ont permis une meilleure mobilisation et utilisation de ces ressources et qui a abouti à une intégration d'activités non initialement programmées sans apport de fonds additionnels. Il a mis en place une stratégie de mobilisation des volontaires et des services techniques qui lui a permis d'exécuter les activités à moindre coûts. La mutualisation des ressources a permis au projet de mobiliser de l'expertise disponible au niveau de la CRM pour la mise en œuvre du projet à des coûts réduits. Au niveau de la gestion financière, la concurrence a été utilisée dans la sélection des prestataires de services permettant ainsi au projet de retenir les meilleures propositions. Le projet aurait été plus efficient si les procédures de mise en place et l'équipe projet et de passation de certains marchés n'avaient pas été longues avec pour conséquence un retard dans le démarrage d'activités.

VII. ANALYSE DU PARTENARIAT DANS L'EXECUTION DU PROJET

Dans le cadre de la mise en œuvre des actions du projet pilote RECOM de Tominan 2014-2016, plusieurs types de relations ont été noués entre les acteurs des ONG, les Services Techniques Déconcentrés de l'état (STD), des autorités communales les Comités Villageois. L'analyse ci-dessous renseigne sur le niveau de fonctionnement de ce partenariat

7.1. Appréciation du partenariat avec les partenaires formels de mise en œuvre du projet

Le partenariat entre la CRB et DGD a fait l'objet d'un contrat qui précise des responsabilités de chaque partenaire dans la mise en œuvre du projet. La mise en œuvre du projet s'est déroulée conformément au contrat et aux exigences de la réalité du terrain. Il a été caractérisé par des échanges d'informations, la communication de rapports annuels narratifs et financiers. La flexibilité des procédures de la DGD ainsi que ses orientations ont permis d'améliorer la mise en œuvre du projet. En somme le partenariat institutionnel entre la CRB et la DGD n'a pas connu de problèmes qui ont entravé l'atteinte des résultats du projet.

La collaboration avec le CRB et CRM a été globalement bonne. Les engagements ont été respectés de part et d'autre en termes de communications des rapports périodiques, la réalisation des missions de supervision, passation de la presque totalité des marchés de services, fournitures et travaux. La mise à disposition des fonds à la CRM par la CRB n'a pas connu de rupture. La flexibilité du budget offerte par la DGD a été mise en valeur par les 2 partenaires ; ce qui leur a permis de procéder régulièrement à des réaménagements améliorant ainsi l'exécution physique et financière du projet. En somme le partenariat institutionnel entre la CRB et la CRM pas connu de problèmes à même d'entraver l'atteinte des résultats du projet

Le partenariat avec les services techniques de l'Etat : les services techniques ont été sollicités pour la formation et le suivi dans la mise en œuvre du projet. Des accords de partenariat ont été signés entre le comité local Croix-Rouge de Tominian représentant le projet et les Service de l'Agriculture; le Cantonement Forestier, le Service de Production et des industries animales et le Service de la pollution et du contrôle des nuisances. Pour chaque activité à mettre en œuvre le chef de projet élabore des TDR qui permettent au service technique de répondre efficacement. Des entretiens avec les services techniques, il est ressorti que le partenariat n'a pas connu de difficultés. En effet, ce partenariat est marqué pour l'essentiel entres autres par la participation de ces services techniques déconcentrés dans le renforcement de capacité, le choix des espèces de plantes reboisées et le suivi des activités. Les responsables des différents services techniques ont affirmé recevoir régulièrement des correspondances et/ou des TDR concernant les activités du projet. L'implication/l'association des services techniques et les autorités communales dans le ciblage des villages a permis de réduire les inclusions et exclusions des vulnérables, du fait de leur connaissance de la zone d'intervention du projet. Cependant quelques points faibles ont été notées dont :

- la non implication du service technique de l'environnement à certaines étapes du processus de reboisement notamment celles de préparation de la campagne, de choix des sites et d'entretiens des plants ;
- l'insuffisance de moyen matériel pour le suivi des services déconcentrés

Partenariat avec la Radio locale : Une collaboration avec Radio Moutian pour la production et la diffusion de messages et spots de sensibilisation a été mise en place. Un plan de communication a été élaboré, en lien avec une radio locale pour promouvoir les bonnes pratiques de la gestion des ressources naturelles. Ce vecteur d'information a permis de porter en public des débats sur les thématiques du changement climatique, élargissant l'audience et la visibilité de la Croix-Rouge. Des spots ont été également diffusés sur les thèmes : connaissance du MICR, causes du changement climatique, impacts des changements climatiques sur les principaux secteurs socioéconomiques, mesures d'adaptions aux effets néfastes du changement climatique. Les spots ont concerné aussi les bonnes pratiques agricoles, d'élevage et d'eau de d'assainissement (la Fumure organique et le compost enrichi, l'aviculture semi moderne en milieu paysan et la paille enrichie avec de l'Urée, Eau hygiène et assainissement et paludisme, etc., la collaboration avec la radio locale a été très bonne.

7.2. Appréciation de la collaboration avec les autres partenaires

Projet RECOM de Bla : un atelier de formation a été organisé du 16 au 20 Avril 2016 sur l'utilisation des informations pluviométrique avec la participation de 05 volontaires des villages d'intervention du projet de résilience communautaires de Tominian. Les participants savent comment valoriser les données pluviométriques dans le cadre de la production agricole. Le chef de projet RECOM de Tominian a aussi participé à atelier national sur la planification des programme/projet, le suivi et l'évaluation, le reporting a été organisé en intégrant la thématique Genre et le dispositif de suivi-évaluation organisé par le projet RECOM de Bla. Le RECOM de Bla a initié un travail de capitalisation en 2015, qui a permis de définir un ensemble d'indicateurs et un cadre d'analyse.

Projet RECOM Goundam : le chef de RECOM Tominian, a participé à l'Atelier national CR sur la sécurité alimentaire et nutrition (technique d'évaluation et assistance d'urgence) et sur les effets liés aux changements climatiques : partage d'expérience, définition d'outils communs, identification d'indicateurs communs pour faciliter le rapportage au niveau national

World Vision : 5 villages ciblés en commun. En 2014, une répartition des actions d'appui aux groupements a été définie. En 2015, 5 sessions de démonstration nutritionnelle ont été tenues auprès des bénéficiaires communs. Le périmètre maraîcher de Séoulasso initialement appuyé par World Vision a été agrandi et équipé par le projet portant à deux hectares la surface cultivable. Un groupement de femmes soutenu par WV a été formé sur le maraîchage par la CRM. World Vision a participé à l'atelier de partage et de validation des plans de contingence et à l'atelier de suivi semestriel au niveau du Cercle. World Vision a transmis des documents de référence sur les banques de céréales et a accompagné le chef de projet dans l'identification de prestataires. En 2016 world vision a doté le village de Séoulasso de 8 latrines familiales et d'un forage ; la CRM se charge de la sensibilisation des populations sur les bonnes pratiques d'hygiène et d'assainissement.

Caritas : En 2015, Caritas a participé à l'atelier de validation des plans de contingence et à l'atelier de suivi semestriel au niveau du Cercle. Caritas a conseillé l'équipe du projet sur la priorisation du jujubier greffé dans les activités d'agroforesterie. Il y a eu des échanges sur les stratégies d'élaboration des plans de contingence de la CRM. La CRM a formé les femmes sur les techniques améliorées du maraîchage et a fait une distribution de semences de tomates d'hivernage ainsi que le suivi de cette initiative auprès de bénéficiaires du projet de Caritas.

ODES Mali : cette organisation a doté le village de Séoulasso en 2016 de 10 latrines. Les sensibilisations sur les bonnes pratiques d'hygiène et d'assainissement par le projet RECOM Tominian renforce les acquis

IRD /GFORCE : Un projet de sécurité alimentaire d'IRD/GFORCE a débuté à Séoulasso –seul village en commun. Des échanges entre les deux structures ont porté sur l'embouche ovine à Séoulasso où GFORCE rencontre des problèmes de suivi. En 2016, GForce distribué 40 têtes de porcs à 40 producteurs du village. La formation des communautés sur les techniques d'embouche complète l'action de GFORCE. La CRM et l'IRD ont entrepris fin 2015 des discussions pour valoriser l'expérience de l'IRD en AGR, 'outils de montage financier et collecte d'information dans l'accompagnement des actions concrètes portées par le projet dans les 5 villages.

Iles de paix : un échange d'expertise, d'approche méthodologique et une mise en commun des moyens locaux à Tominian ont été réalisées avec cette ONG Belge. Les échanges avec cette ONG ont permis au projet RECOM de Tominian de s'informer sur la culture de la tomate hivernale et de s'y lancer.

En définitive la collaboration a été bonne aussi bien avec les partenaires formels que non formels. Elle a permis les renforcement des capacités des communautés bénéficiaires et de l'équipe du projet RECOM de Tominian, le partage d'expérience et de bonnes pratiques entre partenaires, la large diffusion de bonnes pratiques dans les domaines couverts par le projet, la mise en œuvre efficace des activités. Des actions complémentaires ont pu être posées sur le terrain. Cependant l'absence de formalisation de la collaboration avec certaines ONG n'a pas favorisé une synergie active sur la base d'engagements et un partage de rôles complémentaires. En effet, il n'y a pas eu obligation pour les uns et les autres de poser des actions complémentaires. Chacun a librement réalisé ses activités.

VIII. EFFETS / IMPACTS DU PROJET

Les résultats forts appréciables obtenus par le projet RECOM de Tominian ont produit un certain nombre d'effets/impacts à différents niveaux.

8.1. Effets/ impacts sur la résilience des bénéficiaires face aux changements climatique

Pour l'analyse des effets / impacts du projet sur la résilience des communautés, le consultant tente de valoriser les caractéristiques des communautés résilientes définies par la Croix-Rouge.

1. Une communauté résiliente est informée et saine. Elle est capable d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques auxquelles elle est exposée, d'acquérir de nouvelles compétences et de tirer les leçons de l'expérience.

Les comités mis en place au niveau des villages ont été formés. Ils ont à leur tour formé les communautés sur divers thématiques ou fait des restitutions. Les communautés ont été appuyées au début du projet par les volontaires pour l'évaluation de leurs vulnérabilités et de leurs capacités, et l'élaboration de plans de contingence. Diverses actions ont été par la suite mise en œuvre par les communautés avec des effets / impacts dans divers domaines :

❖ Effets / impacts sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle des bénéficiaires

L'intervention a permis l'amélioration de l'accessibilité et la disponibilité de semence de mil, sorgho et de niébé de bonne qualité par les bénéficiaires, un périmètre maraicher d'un 1 ha est entièrement clôturé et mise à la disposition des femmes du village de Séoulasso. La production de tomate pendant l'hivernage contribue à améliorer la diversification alimentaire et l'état nutritionnel des ménages. En moyenne, suite aux démonstrations entre 38 et 70% (soient une moyenne de 50%) de femmes participantes appliquent les techniques de préparation de la bouillie enrichie et le *laro*. Cela a contribué à la réduction du taux de malnutrition d'environ 19% à Séoulasso et 50% à Poroné.

Quatre villages sur 5 sont dotés de banques de céréales construites en dur avec un stock initial de céréale et permettent une vente à prix social de céréales aux ménages vulnérables. Dans 2 villages sur 4, le stock est entièrement vendu ; un village (Séoulasso attend la période la plus difficile sur le plan alimentaire pour vendre les produits aux ménages. Tirant leçons des mauvaises expériences passées, certains comités ont refusé les ventes à crédit (Daga, Séoulasso), ou demande de versement d'au moins 50% de la valeur du produit (Bolimasso) et le denier village a vendu à crédit et attend un remboursement en nature avec un intérêt de 20% à la récolte.

A long terme, les arbres reboisés pourront contribuer à l'amélioration de l'état nutritionnel des ménages bénéficiaires grâce à l'autoconsommation des productions qui en seront issues.

❖ Effets / impacts sur les pratiques agricoles

Des techniques nouvelles de productions agricoles simples, faciles à reproduire ont été adoptées par les producteurs suite à l'action du projet. Il s'agit des techniques de la production de fumure organique, du zaï, du reboisement, des semences améliorées, de la microdose, du maraichage d'hivernage, de la production d'aliments volaille, de la confection de poulailler, la fabrication de la paille à urée, des haies vives, des cordons pierreux, du trempage des semences, du repiquage des plants, de la diminution de nombre grains par poquet au cours du semis, du démariage après la levée, etc.

L'amélioration de la sécurité alimentaire serait consécutive à l'application de ces techniques simples qui contribuent à l'augmentation des productions et rendements. En effet, à Sonina par exemple, sur des superficies de 0,5 ha à 2ha, des producteurs qui ont combinés entre autres les semences, la microdose, le zaï, la fumure organique, ont augmenté la production de 14% à 50%. Ils ont pu ainsi augmenter la couverture des besoins alimentaires de 1 à 4 mois et certains ont pu traverser la période de soudure. En 2015, M. Emoi Koné ce village a récolté 3,5 charretées quatre roues (18 sacs de 100 kg environ) avec l'application de la technique du Zaï combiné à la micro dose et la semence sur une superficie de 0,5ha où il produisait 1,5 charretées.

La réplique de certaines techniques dans les villages environnant est constaté notamment l'utilisation de la semence améliorée de sorgho combiné à la micro dose et au respect des écartements entre les plants à Tion et Gnimi. Des expressions de besoins de semence de tomate hivernale sont reçues du village de Moukan (commune de Benana) et de Boissoni, tandis que celles de semences de sorgho sont reçues de Tayo de la commune de Tominian.

L'initiation de paysans multiplicateurs de semence n'est pas sans effet sur la disponibilité de semence de bonne qualité. Elle a permis d'engager les multiplicateurs dans un processus de productions de semences qui ne rentrent pas encore dans la certification, mais contribue à la mise à disposition aux ménages des semences améliorées (grâce à des échanges de produits. L'enquête finale pourra apporter des précisions sur le nombre de ménages qui ont utilisé la semence de 2^{de} génération au cours de la campagne agricole 2016/2017 (1^{ère} campagne sans dotation de semences par le projet) et sur l'utilisation des différentes techniques / technologies par chaque ménage.

Aussi avec l'appui du projet RECOM de Bla, des volontaires savent de nos jours comment valoriser les données pluviométriques qu'ils collectent dans leurs villages ou qu'ils reçoivent grâce à la diffusion par les radios.

2. Une communauté résiliente est organisée. Elle est capable d'identifier les problèmes, d'établir les priorités et d'agir.

Le projet Recom de Tominian a fortement contribué à la l'organisation des communautés villageoises avec la mise en place des comités Croix-Rouge villageois, les différents comités de gestion des activités (CDRT, banque de céréales, élevage, semences, brigades de surveillance, maraichage, reboisement, eau hygiène assainissement, nutrition), etc. Il a renforcé les capacités des structures mises en place dans les villages et celles-ci accompagnent les communautés dans l'identification des problèmes, leur priorisation et l'élaboration de plans d'actions ainsi que leur mise en œuvre. Les communautés entreprennent ainsi des actions d'amélioration de la production agricole, de préparation et de gestion des catastrophes, de gestion des ressources naturelles.

3. Une communauté résiliente est investie dans le développement de politiques locales de réduction des risques.

Les communautés ont mis en place des plans de contingence pour la prévention et la gestion des catastrophes. Les comités Croix-Rouge et CDRT ont été mis en place au niveau de chaque village et formé pour œuvrer à la prévention et la gestion des risques de catastrophes. Ces organes élaborent et mettent en œuvre des plans d'actions avec l'appui au comité Croix-Rouge villageois. Ils contribuent également au secours d'urgence.

Les comités ont entrepris des actions d'entretien de routes / pistes (digues de sécurité et remblai de détournement des eaux de ruissellement à Sonina, travaux de drainage des eaux à travers un pont sur la voie bitumée pour réduire les risques d'inondations à Séoulasso) pour réduire les risques d'enclavement du village en saison de pluies. Ils ont sensibilisé les populations pour la non réalisation des maisons d'habitations dans les zones inondables ; ce qui a permis la construction de 10 maisons avec des fondations en pierres à Poroné. Ils ont contribué au recensement des ménages dont les champs ont été inondés en 2015 (à Sonina). Ils mènent des actions de secours d'urgence : i) le comité CDRT du village de Daga a intervenu le 29 juin 2016 pour sauver le chef de village de la noyade ; ii) un changement de mentalité de la population s'est opéré à Séoulasso qui auparavant n'avait aucune considération pour les accidents de la route. Le comité CDRT du village a déjà porté secours à deux reprises en 2016 aux accidentés de la route. lii) participation des volontaires au secours des personnes affectées par les inondations en 2015 à Tominian.

4. Une communauté résiliente est connectée. Elle a des liens avec des acteurs extérieurs qui lui assurent soutien et conseils et lui fournissent si nécessaire une aide matérielle et des services

Plusieurs niveaux de connexion entre les villages et leurs environnements ont pu être identifiés par la mission d'évaluation. Certaines émanent de la mise en œuvre du projet ; d'autres existaient déjà avant celui-ci :

❖ **Connexion avec les services techniques déconcentrés de l'Etat**

Le projet RECOM a réussi à instaurer un véritable climat de confiance et de partenariat entre les communautés villageoises et certains services techniques (Eaux et forêts) et a renforcé la collaboration avec d'autres (productions et industries animales, l'agriculture). Il ressort de l'entretien avec le chef du service des eaux et Forêts que certains villages ont pris conscience de l'envergure du travail de protection de l'environnement, de la nécessité d'une synergie entre les deux acteurs à tel enseigne qu'ils déclarent de leur propre gré aux services techniques les infractions commises par les individus sur les ressources naturelles. Le service local de productions et des industries animales est régulièrement en contact avec le village de Poroné pour l'activité de pisciculture.

L'action du projet a connecté le service du cantonnement avec d'autres organisations telles Caritas Mali pour qui, il a fait une formation d'une vingtaine de jours sur les changements climatiques grâce au renforcement des capacités reçus.

❖ **Connexion avec d'autres lieux par la route**

Les travaux communautaires d'entretien des routes permettent de maintenir l'accessibilité physique de ces villages avec leur environnement extérieur même en période de fortes pluies. C'est par exemple de Sonina où des travaux ont été déjà réalisés et où le CDRT avec l'appui du comité de volontaires Croix-Rouge prévoit encore pour le mois d'août 2016, des travaux d'entretien des routes)

❖ **Connexion des villages avec la commune**

La mise en place des comités Croix-Rouge villageois en lien avec le comité local de Tominian a connecté ces villages avec la commune. Les informations peuvent circuler facilement des villages à la commune et vice-versa et remontée ainsi jusqu'au niveau national via la région. Cependant la connexion entre les comités CR villageois et le comité local ne semble aussi forte que celle entre l'équipe projet et les comités CR villageois. Car les comités villageois rendent compte prioritairement à l'équipe. Cela pourrait affaiblir la communication des données entre les villages et la commune si des dispositions ne sont pas prises à temps pour inverser la tendance.

❖ **Connexion des villages avec l'extérieur par la radio**

La disponibilité de radio au niveau des villages d'intervention a connecté ceux avec l'environnement extérieur. Certaines informations / sensibilisations des communautés sur les techniques / technologies adaptées de production agricoles, hygiène et assainissement, etc sont parvenus aux communautés par la radio. Les radios diffusent également l'information pluviométrique. A noter également que beaucoup de personnes au niveau des villages possèdent des téléphones portables leur permettant d'être connectés avec l'extérieur.

❖ **Connexion entre les individus à l'intérieur des communautés (renforcement de la cohésion sociale)**

A ce niveau, l'intervention du projet a permis de consolider les liens de collaboration socio-culturelle internes aux communautés à travers : i) la mise en place de comité ; ii) la synergie et l'interaction créées entre les différents comités et avec les communautés dans les restitutions, les planifications et l'exécution des activités ; iii) la réalisation des travaux communautaires ; iv) l'encadrement des producteurs par leurs pairs. Comme cela a été souligné lors de la collecte des données à Séoulasso, Le renforcement du volontariat dans les villages a renforcé la cohésion sociale ; de nos jours les communautés sont prêtes à s'entraider sans penser à aucune forme de récompenses.

❖ **Connexion avec les fournisseurs de matière première**

A ce niveau des efforts restent à faire pour connecter les communautés fournisseurs de semences de tomate hivernale, de certains intrants de la fabrication de savon, de semences de première génération destinée à la multiplication. Le projet devra également œuvrer à connecter l'étang pisciculture à des acheteurs dans le cadre de la commercialisation du poisson. De fortes productions de savon et de semences demanderont une telle connexion pour éviter la mévente.

5. Une communauté résiliente dispose d'infrastructures et de services. Elle bénéficie d'un système efficace pour limiter l'impact, par exemple, du changement climatique. Elle est capable d'entretenir, de réparer et de rénover le système.

Quatre villages disposent de banques de céréales dont le fonctionnement leur permettra de faire face à l'insécurité alimentaire surtout pendant les périodes de soudure. L'ensemble des villages disposent de forages leur facilitant l'accès à l'eau potable et permettant ainsi d'éviter la consommation d'eau de puits impropres à la consommation et parfois polluées par les inondations.

Des CDRT ont été mis en place dans les villages et appuyés dans leurs activités par les comités Croix-Rouge villageois. Ce dispositif de prévention et de gestion des catastrophes fonctionne sur la base du volontariat sans mobilisation de ressources financières. Leurs membres résident dans leurs villages d'origine et limitent ainsi le turn over.

Des semenciers (5 par village) ont été mis en place pour améliorer l'accès physique et financier aux semences par les communautés. Le système fonctionne mais a besoin d'être renforcé au niveau de la formule de mise à disposition de la semence aux communautés en recherchant un équilibre entre les valeurs monétaires des produits échangés.

Des compétences ont été mises en place sur les principaux domaines affectés par les changements climatiques au niveau des villages sur base du volontariat. Elles offrent leurs services aux communautés dans le cadre de l'adaptation

aux changements climatiques, la prévention et la gestion des risques de catastrophes. Les structures abritant ces compétences sont susceptibles de fonctionner sans appuis extérieurs.

6. Une communauté résiliente a des perspectives économiques. Elle bénéficie d'un éventail diversifié d'opportunités d'emplois, de revenus et de services financiers. Elle est flexible, pleine de ressources et a la capacité d'affronter l'incertitude et de réagir (proactivement) au changement.

Le projet a contribué à la mise en place "d'activités génératrices de revenus" au profit des communautés bénéficiaires :

- ❖ Le reboisement d'arbres fruitiers pourrait contribuer à long terme à l'amélioration des revenus des communautés qui les auront bien entretenus.
- ❖ Une unité de fabrication de savon a été mise en place à Sonina au profit d'un groupement de femmes. Elle peut apporter des bénéfices au groupement voire à la communauté si les outils de gestion sont parfaitement maîtrisés. L'effectivité de cette activité peut être un excellent cadre de formation et d'information des femmes permettant d'initier d'autres mesures allant dans le sens de l'empowerment de celles-ci.
- ❖ Une plateforme multifonctionnelle est en attente de mise en place. Sa réalisation contribuera à soulager les femmes, libérer du temps pour elles pour la conduite d'autres AGR et contribuer au renforcement de leurs revenus
- ❖ Maraichage de saison hivernale : actuellement l'activité ne génère pas de revenus importants pour être rentable. Mais un renforcement de sa pratique par les femmes avec une augmentation des superficies mises en valeur, le renforcement de la fertilisation des sols pourrait contribuer à l'amélioration de sa rentabilité ;
- ❖ Multiplication de semences améliorées : cette activité peut devenir une véritable AGR si les semenciers parviennent à se professionnaliser et intégrer un réseau de producteurs semenciers. Au stade actuelle la production n'est pas rentable en raison d'une formule sociale de mise à disposition aux producteurs qui défavorise les semenciers ;
- ❖ Aménagement de périmètre maraicher : cette activité sera une AGR avec l'installation d'environ 40 femmes pour la mise en valeur. Le nombre d'exploitants actuels en perspective (toutes les femmes du village soit plus d'une centaine conduira à la distribution de petites parcelles avec possibilité d'une compétition entre la part destinée à l'autoconsommation et celle destinée à la commercialisation
- ❖ pisciculture : c'est une activité qui est à son premier cycle de production dans le village de Poroné. Elle a encore besoin d'un suivi régulier du service technique en charge de la question sur les aspects de production et de l'équipe sur les aspects de gestion pour bien la développer.
- ❖ Production animale : les populations ont été formées sur l'élevage des poules et l'embouche. Une maîtrise de ces activités par elles sera une source d'amélioration de leurs revenus.

Pour les AGR communautaires, la contribution à l'amélioration des revenus sera effective si la gestion est transparente avec des bilans périodiques aux groupes bénéficiaires. Il faut noter qu'au stade actuel les communautés n'ont pas été mises en relation avec les institutions de micro finances qui pourraient les accompagner dans le financement d'AGR. Cette mise en relation pourrait être les prochaines étapes de l'appui aux AGR des communautés.

7. Une communauté résiliente peut gérer ses propres ressources naturelles. Elle en reconnaît la valeur et est capable de les préserver, de les améliorer et de les entretenir.

L'adoption des techniques de production et d'utilisation de la fumure organique, du zai, de la microdose, des labours perpendiculairement à la pente, etc., contribue à la conservation et la protection des sols.

Avec les sensibilisations les communautés ont pris conscience de la dégradation de l'environnement et entreprennent des mesures de préservation. En effet, le projet 1444 arbres fruitiers (jubarbiers greffés, manguiers greffés et anacardiers) ont été plantés avec un taux de survie global d'environ 52%. Les effets multiplicateurs sont constatés également à ce niveau par la plantation chez certains particuliers (Bolimasso et Poroné). Les mesures de prévention et de lutte contre la coupe abusive du bois et de protection de certaines espèces végétales comme le karité, le néré, le tamarinier, etc., sont effectives dans les villages bénéficiaires. Aussi une réduction du nombre de feu de brousse est observée (par exemple à Daga 2 feux de brousse ont été recensés en 2015 contre 1 en 2016). De même les communautés sont organisées autour des CDRT pour la maîtrise des feux de brousse et des incendies qui surviennent (cas effectif à Séoulasso : 3 incendies et un feu de brousse ; Daga : 1 feu de brousse, 1 incendie). Des initiatives individuelles de mise en place de petites pépinières d'arbres sont enregistrées à Daga (3) et Séoulasso (1). Enfin 2 demandes d'autorisation d'ouverture de champs au service de cantonnement ont été enregistrées à Daga,

Ces effets vont perdurer si la sensibilisation et la formation sur les lois en vigueur sont étendues aux villages.

8.2. Effets / impacts sur le développement institutionnel de la Croix-Rouge

Le projet a eu un impact considérable sur le développement institutionnel de la Croix-Rouge. Elle a accru le nombre de volontaires de la Croix-Rouge au niveau de Tominian avec 210 cartes vendues en 2015 et 100 cartes vendues de janvier à juillet 2016 –représentant la plus forte hausse des demandes au niveau national. Le comité local de Tominian jouit d'une grande renommée aux niveaux local, régional et national. Il est aujourd'hui une structure qui compte beaucoup pour les autorités locales. Le comité local a été renforcé sur divers thématiques de la résilience et dispose ainsi d'une expertise variée pour l'accompagnement des communautés.

Le siège du comité local de Croix-Rouge de Tominian et le comité régional de Ségou ont bénéficié d'un appui pour la construction d'un siège social. Toutes ces infrastructures améliorent de façon significative le cadre de travail de ces comités et leur offre plus de considération et de visibilité de la part des autres acteurs. De plus la construction d'une école de formation au niveau régional va sans nul doute permettre de réduire le coût de la prise en charge de l'éducation et contribuer au financement du fonctionnement du comité régional et à la création d'emplois qualifiés. Le fonctionnement de ces infrastructures pourrait contribuer au développement économique des localités par la création d'emploi.

IX. ANALYSE DE LA VIABILITE

Au regard des degrés d'implication des services techniques, les communautés à travers les volontaires, les comités de gestion, et les renforcements de capacité de ces acteurs constituent en théorie une garantie de la continuité des actions du projet. L'appréciation de la durabilité du projet se fera à travers l'analyse de son mode d'intervention, de l'engagement des acteurs locaux et des conditions sociales.

9.1. Durabilité sociale

L'intervention repose sur les volontaires et sur une structuration des bénéficiaires au tour de comités qui maîtrisent leurs rôles au niveau des villages. Cette construction sociale mobilise plusieurs membres de la communauté favorisant la disponibilité des compétences mises en place et permettant de réduire les risques de surcharge dans la conduite des activités. La mobilisation communautaire pourra se poursuivre pour la mise en œuvre d'activités au regard des résultats obtenus pendant la mise en œuvre du projet. La mission d'évaluation a pu noter un engagement satisfaisant des acteurs tant au niveau des services techniques, que des volontaires dans la poursuite de leurs missions.

Les communautés ont pu s'organiser pour leur accessibilité facile aux semences produites par les multiplicateurs à travers des échanges de produits. Mais elles ne sont pas encore suffisamment organisées pour le renouvellement des intrants de production.

Aussi, elles ont pu également s'organiser pour rendre les céréales mis à disposition par le projet à travers les banques de céréales accessibles aux ménages. La redevabilité devra être appliquée dans la gestion des retombées pour renforcer la confiance entre les communautés et les comités de gestion.

Certaines se sont déjà organisées pour l'acquisition des semences de tomate hivernale et tandis que d'autres ne l'ont pas encore et doivent être accompagnées pour y arriver.

Les multiplicateurs de semences sont disposés à mettre à la disposition des ménages des semences produites à des conditions très accessibles. Néanmoins, il manque un dispositif fonctionnel de renouvellement de la matière première ; Enfin les volontaires et membres des différents comités ont marqué leur disponibilité pour poursuivre l'encadrement des bénéficiaires.

9.2. Durabilité financière

L'encadrement des communautés et leur mobilisation pour les travaux communautaires a été assuré par les volontaires villageois et les comités mis en place et formés, ce sur la base du volontariat ; c'est-à-dire sans rémunération. Les volontaires ont été mis en compétition par le projet à travers leur évaluation et l'octroi de prix aux meilleurs. Etant donné que ces volontaires et membres des communautés résidents dans leurs villages où ils interviennent pour l'encadrement, le suivi et la mobilisation communautaires, ils peuvent continuer leurs œuvres sans rémunération. Cependant afin que l'esprit de compétition se maintienne et continue de motiver ces acteurs, des actes de reconnaissance de mérite par la création de prix ou d'attestation de mérite, la désignation des meilleurs volontaires pour la participation à des rencontres ou des formations au niveau local, régional ou national pourrait être envisagée pour inciter les volontaires à s'engager d'avantage.

Les producteurs ont appris **des techniques / technologies de production simples** (paille à urée, production de fumure organique, du zaï, du reboisement, des semences améliorées, de la microdose, du maraichage d'hivernage, de la production d'aliments volaille, de la confection de poulailler, la fabrication de la paille à urée, des haies vives, des cordons pierreux, du repiquage de plants de céréales, du semis d'un très petit nombre par poquet, le respect des

écartements de semis, etc.) ou de nutrition (préparation de bouillie enrichie), qui nécessitent peu ou pas de moyens financiers pour être mise en application. Ils pourront poursuivre donc ces activités au regard des retombées enregistrées sans appui extérieur. Pour le maraichage d'hivernage par exemple les villages de Daga et Bolimasso ont acquis la semence sur fonds propre par la campagne humide 2016. Les autres n'ont pas pris de disposition dans ce sens. Des fonds de roulement mis en place par les communautés ont servi au financement (cas de Bolimasso).

Au niveau des communautés, **la constitution de fonds de roulement** est entreprise pour assurer le financement des activités communautaires. Ces fonds de roulement sont encore au stade embryonnaire variant de 30 000 CFA à Bolimasso à 130 500 F CFA à Poroné dans les 5 villages. Il est prévu l'ouverture de compte bancaire à la banque malienne de solidarité (BMS) pour certains villages pour loger le fonds de roulement. Des initiatives de renforcement de ces fonds sont en étude et pourrait conduire à la mise en place de champs collectifs de cultures de rente. Enfin ces fonds de roulement pourraient contribuer au renouvellement des boîtes à pharmacie servant au premier secours.

Les **déplacements des volontaires dans les villages** pour le suivi des activités ou ailleurs pour des activités au nom du comité local sont pris en charge par le comité local. Ce dernier a pour source de financement des cotisations de 200FCFA/ mois par volontaire et les 15% des frais d'adhésion annuel des volontaires (achat de cartes). Ces ressources demeurent faibles pour financer la prise en charge des déplacements. Mais la construction du siège intégrant une salle de réunion peut être une AGR qui contribue aux fonds du comité, si cette salle est rendue fonctionnelle. D'autres AGR pourrait être initiées telles du matériel de location (tables, bâches, chaises, appareil de sonorisation, etc) pour renforcer la capacité financière du comité.

Un centre de formation est en construction à Ségou pour appuyer l'autonomisation financière du comité régional Croix-Rouge. Selon le comité régional, le centre sera autonome sur le plan financier après 3 ans de fonctionnement. Il pourra ainsi générer des fonds pour le fonctionnement du comité.

La viabilité **des banques de céréales** dépend de la régularité du renouvellement des stocks et du maintien voire de l'augmentation des quantités initiales. Certains comités disposent déjà de fonds issus de la vente pour le renouvellement. Si ce renouvellement est fait au moment des récoltes, les quantités se verront augmentées. Pour celles qui attendent du remboursement en nature avec intérêt (5%) (cas de Poroné), la période de récolte est celle privilégiée pour le recouvrement. Pour celle qui a vendu à crédit (Cas de Bolimasso), cette période est également indiquée de sorte que si le ménage ne peut pas rembourser en espèces, qu'ils le fassent en nature. Le système de gestion mis en place permettrait le renouvellement des stocks ; cependant les comités de gestion doivent être transparents et rendre compte régulièrement de leur gestion aux communautés bénéficiaires.

La multiplication des semences a été faite sur une campagne agricole pour le moment et le projet a encore dotée les multiplicateurs de semences de première génération pour la campagne humide 2016. L'approche de mise à disposition de la semence produite aux ménages se caractérise principalement par i) des échanges en nature au sein des villages bénéficiaires avec la formule 1kg de semence pour 1 kg de produit de la même spéculation destinée à la consommation ; ii) ou des ventes à des producteurs ne résidents pas dans les villages bénéficiaires au même prix que ceux destinés à la consommation. Ces formules d'échanges n'accordent pas une valeur ajoutée à la semence par rapport aux produits destinés à la consommation. Un minimum de valeur ajoutée devra être recherché pour permettre aux multiplicateurs de tirer profit de leurs efforts et continuer ainsi la multiplication surtout lorsque ceux-ci devront financer eux-mêmes l'acquisition des semences de 1^{ère} génération voire des autres intrants. Des actions d'informations et de sensibilisation doivent être entreprises auprès des communautés et des multiplicateurs pour corriger cette insuffisance.

L'unité de production de savon a pu se faire un fonds de roulement grâce à la production pendant la formation. Elle a initié la production d'une quarantaine de boules de savon à la suite de cette formation. Actuellement elle manque de beurre de karité pour poursuivre la production ; elle devra ainsi pour l'année 2017 constituer des stocks pour assurer la disponibilité de cette matière première. Certains intrants entrant dans la production de savon sont disponibles à Tominian et d'autres à San. Une connexion du groupement avec les fournisseurs de San pourrait se faire par l'intermédiaire de formatrice basée à Tominian. Une gestion saine et transparente de l'unité de production est indispensable pour sa viabilité. D'où la nécessité pour la CRM de poursuivre le suivi et l'appui conseil en gestion financière.

L'étang de pisciculture est à son 1^{er} cycle de production, avec une 1^{ère} commercialisation prévue en octobre-novembre. La fin du premier cycle de production permettra d'avoir des éléments d'appréciation de la viabilité ; elle permettra de prendre des mesures correctrices aussi bien sur les plans techniques que financiers. Cependant, une gestion saine et transparente de recettes peut être déjà retenue comme un facteur qui permettra une production continue. La CRM devra œuvrer à poursuivre le suivi et l'appui conseil par elle-même et par le service technique pour s'assurer de la capacité des bénéficiaires à gérer l'étang dans la durée.

Au niveau du **reboisement**, en attendant la production de plants pour la génération de revenus pouvant être réinvestie dans l'activité, des initiatives sont déjà prises par certains producteurs pour la mise en place de pépinière (Séoulasso) ou du remplacement des plants morts (Daga, Poroné, Séoulasso) ou l'achat d'autres espèces (Bolimasso, Daga). En outre, la construction de la route Tominan-Burkina est une opportunité de commerce permettant aux producteurs de jujubier de se procurer des revenus supplémentaires.

D'une manière générale, **les services techniques** pourraient continuer l'appui conseil sur le terrain à la limite de leurs moyens. Il faudra que désormais les communautés prennent l'initiative de les solliciter pour leurs différents besoins afin d'orienter leurs déplacements sur le terrain ; ainsi ils se déplaceront pour répondre à des besoins et non plus pour un suivi de routine. Pour le service de cantonnement qui était déjà sur le terrain pour les actions de répressions, les sollicitations des brigades de surveillance ou des comités de reboisement ne feront que renforcer cette présence.

Pour le suivi technique de la CRM, la fin du projet risque de créer une rupture de fonds pour la réalisation des missions.

La mission d'évaluation a pu noter une disponibilité et une volonté **des autorités communales** à accompagner les communautés dans l'adaptation au changement climatique et la prévention et la gestion des risques de catastrophes à travers leur intégration dans le PDSEC et l'inscription de lignes budgétaires à elles consacrées.

9.3. Durabilité technique

La mise en place d'un accord cadre de partenariat spécifique de collaboration entre la CRM et la CRB à travers la stratégie de gestion déléguée garantit l'appropriation par la CRM des actions du projet et constitue un facteur de durabilité. Une présence insuffisante de la CRM siège et de la CR de Ségou a été constatée dans le cadre du suivi technique de la mise en œuvre des activités et risque de se raréfier à la fin du projet si des mesures idoines ne sont pas prises pour responsabiliser davantage des agents pour ce suivi et alléger les procédures administratives de validation des missions. La CRM siège et le Comité Régional de Ségou gagnerait coupler le suivi post projet de RECOM Tominian avec le suivi de RECOM Bla qui est toujours en phase d'exécution technique dans la même région pour une mutualisation des ressources.

De même sur ce plan technique, l'expertise est disponible pour la continuité de la grande partie des activités promues. En effet, l'ensemble des principaux acteurs impliqués au niveau local et villageois à savoir les services techniques, le comité local Croix-Rouge de Tominian, les comités villageois Croix-Rouge, les autres comités villageois ont été formés et disposent de compétences pour la poursuite de la majorité des activités. L'approche développée par le projet a impliqué et responsabilisé les services techniques et les communautés dans le choix, l'exécution et le suivi de certaines activités, et ces acteurs ont fait leur preuve par la pratique sur terrain. Ce qui est un gage de pérennité des actions. Cependant au niveau des AGR pour lesquelles les bénéficiaires ne sont pas encore suffisamment frottés aux outils et techniques de gestion, il serait souhaitable que la CRM garde une présence minimale pour un appui conseil afin de cultiver l'esprit d'entreprise au niveau des bénéficiaires.

Aussi, la majorité des technologies promues sont simples et faciles à réaliser et maîtrisée par les acteurs. Certaines ayant déjà fait leur preuve en matière d'amélioration de productions continueront d'être appliquées par les producteurs.

En outre, l'échange de semence constaté par la mission entre certains villages bénéficiaires et des villages environnants porte à croire à la pérennisation de l'utilisation de semence améliorée et à l'extension ces semences de qualité au-delà même des villages encadrés. Car les producteurs ont pu comparer et faire de différence de rendement entre la semences améliorées et variétés locales. Cependant dans certains villages (cas de Séoulasso) la précocité de la variété de la semence expose la production aux oiseaux et pourrait freiner son adoption par les producteurs. Un recul de la date pourrait faire coïncider la maturation des productions (avec semences améliorées et semences locales) et amoindrir les attaques des oiseaux.

La prise d'initiative personnelle quant à la production de plant en pépinière (3 cas à Daga et 1 cas à Séoulasso) constitue des effets de réplique qui pourra perdurer à condition que le reboisement des fruitiers reste individuel et s'effectue dans les alentours des concessions pour faciliter le suivi et l'entretien. Le projet a acheté les jeunes pieds de fruitiers hors de la commune ; cela a permis d'aller vite dans l'acquisition des plants et de réaliser le reboisement, mais n'offre pas un accès facile par les producteurs qui voudraient s'en procurer.

En partenariat avec la CR Danoise, la CRM met en œuvre un projet de résilience communautaire à Bla (projet RECOM de Bla). Ce projet a déjà mobilisé l'équipe projet RECOM de Tominian ainsi que les équipes d'autres projets pour un atelier national sur la planification des programmes/projets, le suivi et l'évaluation et le reporting genre. Cet atelier visait l'intégration du genre de manière transversale à toutes les étapes du cycle du projet. Ce projet qui développe des approches similaires et qui se poursuivra après fin 2016, pourrait être valorisé par la CRM à Tominian dans le cadre de l'harmonisation de ses interventions dans en matière de Résilience Communautaire. De même des acquis du projet RECOM de Tominian pourraient être aussi valorisés à Bla.

Des effets multiplicateurs sont enregistrés avec la réplication de certaines techniques / technologies promues par le projet ou avec la sollicitation de mise en place de structures dans des villages environnants. Il s'agit de :

- Acquisition de la semence améliorées à Bolimasso par un producteur de Ginimi qui demande a été former sur les techniques de la micro dose et au respect des écartements entre les plants, etc ;
- pisciculture par 1 producteur de Gnimi, 1 de Tominian, et 1 enseignant de Tominian ;
- 11 producteurs se sont déjà lancé dans la pisciculture et avec déjà un empoissonnement ; 16 autres des villages de Yasso et Mafouni ont creusé et sont en attente d'empoissonnement. Selon le chef du secteur de la production animale et de la pêche qui a fourni ces informations ces producteurs ces producteurs ont réalisé les étangs (d'échelles plus petites que celui réalisé par le projet) avec leurs propres moyens
- Recherche de plant de manguier et de jujubier à Poroné par un producteur de Tara
- Semence de mil et de niébé acquis par des producteurs du village de Tion
- expressions de besoins de semence de tomate hivernale sont reçues du village de Moukan (commune de Benana) et de Boissoni ;
- expression de besoin de semences de sorgho sont reçues de Tayo de la commune de Tominian, du village de Manè dans la commune de Timissa et de Yasso chef-lieu de la commune de Yasso.
- des représentants des villages voisins de Daga (Sokoro et Kagna) démarchent le chef de projet pour l'acquisition de semence de Tomate d'hivernage et l'implantation de la CRM dans leur communauté
- Demande de mise en place d'une brigade de surveillance par le village de Sofianso adressée au service de cantonnement

X. ENSEIGNEMENTS TIRES DE LA MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre de grands projets avec des équipes légères avec une forte responsabilisation des communautés dans l'exécution des activités est bien possible. Il suffit de savoir renforcer les capacités des communautés à prendre en charge la communication pour le changement de comportement en adaptant le contenu des messages à leur niveau d'instruction et en promouvant des technologies simples, faciles à répliquer, nécessitant peu ou pas d'intrants externes.

La CRM et la CRB se sont engagés dans la gestion axée sur les résultats dans le cadre de ce projet, avec un accent mis sur les changements produits par la mise en œuvre des activités et non sur leur taux de réalisation. Cela demande plus de travail dans la collecte, le traitement et de l'analyse des données nécessaires à la connaissance des progrès réalisées. D'où la nécessité d'une planification et un respect des calendriers des activités de suivi-évaluation pour une connaissance régulière de l'état d'avancement des indicateurs permettant ainsi de prendre les bonnes décisions au bon moment. La production des changements souhaités exige que chaque partie prenante joue pleinement son rôle de la conception à la mise en œuvre afin d'éviter une mise en œuvre des activités en fin de projet avec alors impossibilité d'observer / valider les effets.

Par la gestion décentralisée, la CRB a permis à la CRM de tester avec succès le potentiel disponible en son sein dans la mise en œuvre du projet et d'impulser une dynamique de durabilité à travers une forte responsabilisation de ses branches régionale, communale et villageoises dans la planification et la mise en œuvre des activités. Cette responsabilisation a été soutenue par un renforcement des capacités techniques, matériels et de gestion des branches locales et villageoises. Cela a permis une mise en œuvre efficace et efficiente des activités et d'assurer une durabilité technique et sociale aux actions du projet qui doit être soutenue par un renforcement de la capacité financière surtout des branches locale et régionale pour que la connexion entre celles-ci et les branches villageoises se maintiennent dans le long terme. Des initiatives sont en cours avec la construction du centre de formation des infirmiers au niveau de la région de Ségou et du siège de la CR local de Tominian. La réalisation des missions conjointes par le siège de la CRM et le comité régional de Ségou, n'ont pas été régulière. Etant dans une dynamique de décentralisation, la CRM aurait pu donner plus de liberté de mouvements au comité régional afin qu'il assure un suivi plus rapproché. En somme cette expérience de gestion déléguée mérite d'être reproduite ailleurs pour confirmer les résultats obtenus (en écartant toute liaison de ceux-ci avec le milieu) pour une mise à l'échelle.

La stratégie de reboisement individuelle appliquée par le projet, permet de rendre les bénéficiaires propriétaires des plants et ainsi des éventuelles retombées et de responsabiliser pour la protection et l'entretien. Pour cette activité le projet a acheté les plants hors de la commune. Il n'a pas outillé une personne ou structure locale pour la production de plants afin d'assurer leur disponibilité continue. Dans la dynamique de recherche d'autonomie financière des branches de la CRM, la faisabilité d'une pépinière au profit du comité Croix-Rouge de Tominian pourrait être étudiée.

La recherche de synergie a consisté en des échanges de partages d'expériences avec certains intervenants et le renforcement des acquis d'autres intervenants sur le terrain, sans qu'il y ait des protocoles / conventions de partenariats. Cette approche ne permet pas un engagement fort des acteurs à poser activement des actions complémentaires.

L'absence d'une structure de coordination du développement local piloté par la commune de Tominian a été aussi un facteur qui ne favorise pas les synergies entre les intervenants. La commune est engagée à corriger cette insuffisance par l'intégration d'un cadre de concertation pendant la prochaine révision de son PDSEC. Des dispositions obligeant tout

intervenant à passer par la commune avant tout investissement sur le terrain doivent être mises en place et respectées, outre le cadre de concertation pour une véritable synergie d'action. De même les intervenants devraient rechercher des flexibilités budgétaires comme c'est le cas des financements DGD et les valoriser pour la complémentarité lorsqu'elles existent.

Les ECV ont identifié les inondations comme risques de catastrophes pouvant survenir pendant la mise en œuvre du projet. La sécheresse a été aussi identifiée comme facteur d'insécurité alimentaire dans les villages bénéficiaires. Ainsi, malgré les sensibilisations pour la non mise en valeur des zones inondables, des ménages n'ont pas changé de comportement. Ils ont emblavé ces zones en cultures de céréales et /ou y ont fait des reboisements et ont été victimes des inondations en 2015 avec pour conséquence l'insécurité alimentaire et un faible taux de survie des plants. Dans un contexte où les localités peuvent être à la fois victime de sécheresse ou d'inondations, il est nécessaire qu'une recherche de variétés de cultures adaptées à la fois à ces 2 phénomènes soit entreprise pour sécuriser la production agricole. L'exemple de la variété de riz FKR 19 ou tout terrain au Burkina Faso qui s'adapte aussi bien en pluvial qu'en bas-fonds est un exemple illustratif.

XI. RECOMMANDATIONS POUR LE FUTUR PROGRAMME

Au terme de l'évaluation un certain nombre d'actions et de recommandations ont été identifiées pour alimenter la conception et la mise en œuvre du prochain programme. Elles s'adressent au consortium CRB-CRM. Il s'agit de

- ❖ Poursuivre dans la gestion déléguée : tout en continuant dans la mobilisation des volontaires avec une équipe légère de projet, la CRM devra renforcer la connexion du comité local avec les comités Croix-Rouge villageois. Les comités villageois devront se sentir plus liés au comité local qu'à l'équipe de sorte qu'à la fin du projet la connexion entre les structures locales perdurent ;
- ❖ Maintenir les actions concrètes facilement maîtrisables par les communautés bénéficiaires : elles demandent peu ou pas d'intrants externes pour être appliquées et contribuent à une amélioration des rendements des productions agricoles
- ❖ Veiller à ce que les acquis de la phase pilote soient consolidés dans la commune de Tominian : certaines actions telles les AGR demandent encore à être suivies pour s'assurer de leur viabilité à travers l'appui conseil et le renforcement des capacités des comités de gestion. Les bénéficiaires des AGR pourront être formés à l'esprit d'entreprise pour assurer une meilleure rentabilité des activités ;
- ❖ Améliorer la qualité des indicateurs et la planification du suivi/évaluation. Si le prochain programme doit concerner la résilience, les concepteurs pourront étudier la pertinence des indicateurs élaborés par Care pour ce domaine d'activité. Pour une meilleure planification et mise en œuvre du suivi-évaluation, la CRM pourra recruter pour l'équipe projet un assistant en suivi-évaluation. Celui-ci travaillera à la disponibilité permanente des données sur l'état d'avancement du projet dans le cadre de la gestion axée sur les résultats ;
- ❖ Mettre en place un plan de passation des marchés avec des détails sur les sous activités de chaque marché tout en précisant le responsable de mise en œuvre. Cela permettra d'anticiper sur les procédures et d'éviter ainsi les retards ;
- ❖ Améliorer les ressources matérielles mises à la disposition des services techniques afin de leur permettre de renforcer le suivi sur le terrain : certains services techniques manquent de moyens pour le déplacement sur le terrain dans le cadre de la mise en œuvre des activités. Une dotation de ces services en moyens de déplacement améliorera la situation. Des conventions de partenariats à établir avec ces services devront prendre en compte l'encadrement des bénéficiaires par le service soutenu et dans le long terme surtout dans la période post-projet ;
- ❖ Initier un code de financement pour la participation financière des communautés aux actions : la participation financière des bénéficiaires au financement des activités est gage d'appropriation et de valorisation des investissements. Un code de financement définissant les contributions de chaque partie à la réalisation des différentes activités devra être alors élaboré pour préciser les apports. Cela participera à une meilleure connaissance des coûts des investissements pour les bénéficiaires renforçant leur appropriation ;
- ❖ Financer des AGR pour le niveau local de la CR pour assurer la pérennité (pépinière) : cela contribuera à renforcer l'autonomie financière de ces structures et donc de sa présence sur le terrain ;
- ❖ Améliorer la budgétisation des moyens de déplacement : elle facilitera la mobilité de l'équipe projet sur le terrain ;
- ❖ Intégrer des indicateurs genre : dans la phase actuelle du projet, les femmes ont été suffisamment prises en

compte dans les comités sans qu'il n'y ait des indicateurs pour mesurer les changements dus à l'intervention.

- ❖ Formaliser les synergies avec les autres intervenants : cela engage plus les parties prenantes dans la réalisation d'actions complémentaires ;
- ❖ Responsabiliser plus le CR régional dans le suivi de la mise en œuvre du projet : cela lui permettra d'être plus présent sur le terrain pour le suivi des activités et relayer un tant soit peu le siège de la CRM qui n'a pas toujours de temps nécessaire pour effectuer les visites de terrain. Cela participera à la décentralisation au niveau de la CRM.
- ❖ Veiller à respecter la périodicité des cadres de concertation, mission de suivi et au partage des comptes rendu : cela permet de résoudre les problèmes à temps avec mise à jour régulière des informations sur le projet au profit des parties prenantes
- ❖ Etendre les activités à d'autres villages : certains villages de la phase actuelle du projet partagent des espaces communs avec des voisins qui ne sont pas bénéficiaires. La participation des brigades de surveillance à la répression contre la mauvaise gestion des ressources naturelles peut être source de conflits entre ces villages. La prise en compte de tels villages dans le prochain programme permettra de les mettre au même niveau d'information et de capacités pour une coexistence pacifique.

XII. RECOMMANDATIONS POUR LE GRAMME EN COURS

Au terme de la mission, les recommandations ci-dessous sont formulées à l'endroit des acteurs pour l'achèvement des activités ou pour la pérennisation des acquis du projet :

A l'endroit de la CRB

- ❖ Soutenir la prise en compte d'une phase de consolidation des acquis dans les villages bénéficiaires avec une extension des activités dans des villages dans le nouveau programme.

A l'endroit de la CRM

- ❖ Accélérer la mise en œuvre des activités en cours pour avoir au moins un cycle de production ou au moins démarrer avant la fin du projet. Cela permettra d'avoir des prémices de résultats avant la clôture et de procéder aux ajustements si nécessaires ;
- ❖ Continuer les sensibilisations des communautés pour qu'elles arrêtent de mettre en valeur les zones inondables afin de réduire les risques d'inondations des exploitations et leurs conséquences ;
- ❖ Renforcer la présence de la CRM siège dans le cadre du suivi terrain afin de valoriser conséquemment l'expertise disponible pour apporter un appui suffisant à l'équipe projet et aux volontaires locaux ;
- ❖ Accélérer la mise en place de la stratégie de désengagement afin qu'elle puisse être opérationnelle avant la fin du projet.

A l'endroit de l'équipe projet

- ❖ Veiller à ce qu'un dispositif de gestion soit mis en place permettant aux producteurs d'avoir un accès facile aux semences de bonne qualité et aux multiplicateurs un minimum de rentabilité de production pour leur permettre de poursuivre cette activité ;
- ❖ Veiller à ce que la campagne de reboisement 2016 soit planifiée en étroite collaboration avec le service de cantonnement et des eaux et forêts suivant un calendrier adapté. Cela permettra une meilleure implication du service de cantonnement dans la préparation et la mise en œuvre des activités de reboisement ;
- ❖ Continuer le plaidoyer pour l'intégration des actions de prévention et de gestion des catastrophes, d'adaptation aux changements climatiques et la mise en place du cadre de concertation et de coordination dans le PDSEC
- ❖ Renforcer les liens entre les communautés et les services techniques de manière que les communautés puissent demander directement de l'aide aux services techniques;
- ❖ Engager les discussions avec les services techniques de l'agriculture et des productions animales qui distribuent des semences (céréalières et fourragères) pour faciliter l'approvisionnement des producteurs déjà formés en ces produits ;
- ❖ Renforcer le suivi de la gestion des AGR au niveau des villages pour s'assurer de la maîtrise des techniques de production et de gestion par les bénéficiaires ;
- ❖ Mise en relation des groupements avec les IMF afin de leur permettre une bonne gestion des retombées financières de leurs activités par l'ouverture de comptes bancaires, le dépôt des recettes et l'accès aux crédits pour le financement de leurs activités
- ❖ Organiser des visites des effets multiplicateurs afin de s'informer sur la qualité des répliques et prendre des

mesures d'amélioration au besoin. Ces visites pourront se faire avec la participation de volontaires formés

A l'endroit de la commune de Tominian

- ❖ Faire travailler les commissions spécialisées pour la coordination des actions de développement en attendant la révision du PDSEC ;
- ❖ Concrétiser l'intégration du cadre d'échanges et de coordination, voire des actions d'adaptation aux changements climatiques, de prévention et de gestion des risques de catastrophes dans le PDSEC.

A l'endroit des comités Croix-Rouge

- ❖ Valoriser les compétences mises en place au profit des autres intervenants. Des partenariats avec les autres intervenants pour des formations des producteurs par les compétences endogènes (formation par les pairs) pourraient être entrepris dans le cadre des synergies d'actions
- ❖ Poursuivre les actions d'informations et de sensibilisation des bénéficiaires et la mobilisation pour les activités communautaires ;
- ❖ Organiser des rencontres de partage des bilans de gestion des AGR avec les communautés. Une gestion transparente permettra de maintenir la mobilisation des bénéficiaires autour de ces activités
- ❖ Renforcer le suivi de la vente et le renouvellement de stocks des BC;

A l'endroit des services techniques

- ❖ Poser des carrés de rendements et la mesure de superficie pour une meilleure évaluation des productions dans les espaces d'application des technologies par les bénéficiaires
- ❖ Maintenir un minimum de présence dans les villages d'intervention dans le cadre de l'appui conseil aux producteurs
- ❖ Renforcer le suivi de la mise en œuvre des AGR au niveau des villages (étang de pisciculture, périmètre maraicher) pour s'assurer de la maîtrise des techniques de production par les bénéficiaires ;

A l'endroit des bénéficiaires

- ❖ Réaliser les reboisements hors des zones inondables et à proximité des points d'eau pour faciliter l'arrosage ;
- ❖ Organiser des travaux communautaires d'appui aux volontaires engagés dans l'encadrement des communautés afin de maintenir leur motivation
- ❖ Faire des stocks de matière première (beurre) pour l'unité de savon afin qu'elle puisse fonctionner toute l'année

CONCLUSION

La mise en œuvre du projet « Pour des communautés plus résilientes notamment face aux effets des changements climatiques » est couronnée de résultats satisfaisants.

Au niveau pertinence, le projet est cohérent avec les priorités nationales, régionales et locales. Il est en accord avec les priorités des populations et les politiques des principaux partenaires.

Sa stratégie d'exécution est pertinente et permet d'assurer une bonne appropriation des acquis par les branches de la CRM, les bénéficiaires et les services techniques. Elle garantit l'atteinte des objectifs du projet. Très participative et responsabilisante, elle permet d'impulser une dynamique de pérennité des actions.

Au niveau de sa conception la logique verticale répond aux préoccupations des groupes cibles avec une bonne cohérence entre les objectifs, les résultats et les activités. La logique verticale est bonne mais aurait gagné à être améliorée par la reformulation de certains indicateurs pour plus de qualité et de facilité de mesure.

Au niveau de l'efficacité, les bases du renforcement de la résilience des communautés face aux changements climatiques sont posées à travers l'organisation et le renforcement des capacités des acteurs (dont un grand nombre de villageois), la vulgarisation de techniques simples de production agro-pastorale ou de nutrition et d'AGR, la promotion de mesure de prévention et de gestion des catastrophes, l'équipement des communautés. Les effets des actions sont déjà perceptibles : réduction des feux de brousses et des coupes abusives du bois, augmentation des rendements céréaliers, forte mobilisation communautaire sur les gestes qui sauvent et les plans de contingences villageois, rapprochement entre communautés et service technique) et augurent d'une atteinte des objectifs au terme du projet.

Les documents produits dans le cadre du suivi-évaluation, sont de bonne facture ; ils donnent les informations pertinentes relatives à la mise en œuvre du projet. . Les cadres de réflexion critique et les missions sont tenus et permettent à l'ensemble des acteurs d'échanger sur l'état d'avancement et de proposer des améliorations à la mise en œuvre du projet. Certains ont été irrégulières, d'autres partiellement tenues ; ce qui aurait retardé parfois l'orientation de l'équipe projet dans la mise en œuvre des activités.

En terme d'efficience, le projet s'est entouré de procédures appropriées de gestion de ressources humaines et matérielles qui ont permis une meilleure mobilisation et utilisation de ces ressources et qui a abouti à une intégration d'activités non initialement programmées sans apport de fonds additionnels. Il a mis en place une stratégie de mobilisation des volontaires et des services techniques qui lui a permis d'exécuter les activités à moindre coûts. La mutualisation des ressources a permis au projet de mobiliser de l'expertise disponible au niveau de la CRM pour la mise en œuvre du projet à des coûts réduits. Au niveau de la gestion financière, la concurrence a été utilisée dans la sélection des prestataires de services permettant ainsi au projet de retenir les meilleures propositions. Le projet aurait été plus efficace si les procédures de mise en place de l'équipe projet et de passation de certains marchés n'avaient pas été longues avec pour conséquence un retard dans le démarrage de certaines activités.

La collaboration a été bonne aussi bien avec les partenaires formels que non formels. Elle a permis les renforcements des capacités des communautés bénéficiaires et de l'équipe du projet RECOM de Tominian, le partage d'expérience et de bonnes pratiques entre partenaires, la large diffusion de connaissances dans les domaines couverts par le projet, la mise en œuvre efficace des activités. Des actions complémentaires ont pu être posées sur le terrain. Cependant l'absence de formalisation de la collaboration avec certaines les ONG n'a pas favorisé une synergie active sur la base d'engagements et un partage de rôles complémentaires ; il n'y a pas eu obligation pour les uns et les autres de poser des actions complémentaires, et chacun a librement réalisé ses activités.

D'important effets / impacts positifs sont issues de la mise en œuvre en matière des rendements et de la disponibilité de céréales, d'adoption des techniques de production, d'organisation et de renforcement des capacités d'actions des communautés pour l'adaptation aux changements climatiques, la prévention et la gestion des risques. Aussi, les communautés ont-elles été techniquement en lien avec les services techniques, à leur environnement extérieur par la route et la radio. Leur connexion avec certains fournisseurs de matière 1^{ère} reste à renforcer. Des perspectives économiques sont disponibles ou en cours de l'être pour les communautés avec des besoins de renforcement. Des actions de gestion des ressources naturelles sont entreprises par les communautés. Des effets multiplicateurs de certaines actions sont déjà effectives et d'autres en cours de l'être. Enfin la CRM a été considérablement renforcée et l'expérience pilote peut servir de base pour la décentralisation.

La viabilité technique et sociale est garantie à la fin de la mise en œuvre du projet. Sur le plan financier, certaines activités (technologies simples de production) peuvent se poursuivre. D'autres par contre (les AGR surtout) ont encore besoin d'être suivies et/ou renforcées pour garantir la viabilité. Aussi la redevabilité devrait être mise en œuvre dans les activités qui génèrent des revenus financiers pour une transparence de gestion et une motivation continue des bénéficiaires.

Bien que le projet ait acquis des résultats appréciables, la nécessité de renforcer ses acquis à amener la mission à formuler des recommandations à l'endroit des principaux acteurs pour améliorer sa mise en œuvre ainsi que sa viabilité.

ANNEXES

Annexe 1 : Bibliographie

1. Accord de partenariat spécifique entre le CRB et la CRM
2. Budget détaillé du projet ;
3. Budget du projet ;
4. Chronogramme des activités
5. Code de conduite du staff ;
6. Compte rendu du comité mixte de supervision
7. Document de projet;
8. Extrait du manuel sur la procédure de passation des marchés ;
9. l'organigramme de la CRM ;
10. Plan d'affaire étang piscicole de Poronè
11. Plan d'affaire périmètre maraicher de Séoulasso
12. Plan d'affaire unité de savon de Sonina
13. Plan d'affaire unité plateforme multifonctionnelle de Daga
14. Planification pluriannuelle du Mali 140416
15. Proposition de projet 2014-2016 Mali DGD ;
16. protocole d'accord spécifique entre la CRM et CRB ;
17. Rapport atelier de suivi semestriel du 21 août 2015
18. Rapport d'évaluation interne ;
19. Rapport de l'atelier de suivi semestriel du 24 juin 2016
20. Rapport de mission pour la réception provisoire des travaux de réalisation des infrastructures d'AGR;
21. Rapport DGD 2014 et 2015
22. Rapport EVC Bolimasso
23. Rapport EVC de Daga
24. Rapport EVC de Poronè
25. Rapport EVC de Séoulasso
26. Rapport EVC de Sonina
27. Rapport EVC des cinq (5) villages (Bolimasso, Daga, Poronè, Séoulasso et Sonina) ;
28. Rapport intérimaire 2014
29. Rapport intérimaire 2015 ;
30. Rapport provisoire de capitalisation des leçons apprises
31. Présentation AGIR à la réunion de suivi du plans d'actions du ministère de développement rural



**POUR DES COMMUNAUTES PLUS RESILIENTES NOTAMMENT FACE AUX EFFETS DES CHANGEMENTS
CLIMATIQUES
CERCLE DE TOMINIAN, REGION DE SEGOU, MALI**

EVALUATION FINALE

TERMES DE REFERENCE

Référence de l'appel d'offre : Evaluation Externe MALI/2016

Juin 2016

1. Résumé

Objectifs : Evaluer le projet pilote en vue de sa réplique et mise à échelle.

Public cible : La Croix-Rouge malienne (CRM), la Croix-Rouge de Belgique (CRB), les autorités locales pertinentes au Mali et la Direction Générale du Développement belge (DGD)

Mandataire : Croix-Rouge de Belgique (CRB)

Rapports : les rapports d'évaluation seront soumis simultanément par l'évaluateur au Secrétaire général de la CRM et au Représentant de la CRB au Mali

Calendrier : l'évaluation devrait se dérouler courant du mois de juillet 2016 et dans tous les cas, il faudrait que l'évaluateur puisse faire une **première restitution durant le mois d'août 2016**

Échéancier :

- Remise du rapport provisoire au plus tard 15 jours après la mission d'évaluation
- Remise du rapport final au plus tard 1 semaine après réception des commentaires

Lieux : Mali (Bamako, Ségou et Tominian)

Budget indicatif : 10.000 à 15.000 euros

2. Contexte

Cadre global de partenariat de la Croix-Rouge de Belgique

En décembre 2009, la Croix-Rouge de Belgique communauté francophone (CRB) et la Croix-Rouge malienne (CRM) se sont formellement engagées dans une relation partenariale, réaffirmant la volonté des deux sociétés nationales de travailler ensemble pour répondre aux besoins des populations les plus vulnérables au Mali. A cet effet, la CRB apporte son appui à la CRM dans la mise en œuvre de projets et programmes, en veillant constamment à promouvoir un équilibre entre l'appui à la mise en œuvre de projets et le soutien institutionnel complémentaire.

Pour appuyer ses différents partenaires, la CRB bénéficie d'un financement de la DGD. Ce financement appuie le programme global de la CRB qui est constitué d'un ensemble cohérent de 'projets pays'. C'est dans ce cadre-là que le présent projet du Mali s'insère. L'objectif global de ce programme est d'appuyer les partenaires, les communautés et les individus ciblés à renforcer durablement leurs capacités à se mobiliser pour un monde plus sain, plus sûr et plus digne. Ce programme s'articule autour du concept de résilience, développer des projets intégrés avec les personnes et les communautés en vue de renforcer leurs propres capacités à s'adapter aux changements et aux aléas (pour un approfondissement du concept résilience vu par le Mouvement Croix-Rouge, voir annexe 1).

Ce programme s'inscrit dans les spécificités Croix-Rouge : les Principes et Valeurs du Mouvement, la vision et les objectifs stratégiques de la FICR, le mandat de la Croix-Rouge de Belgique et des Sociétés nationales partenaires et le travail avec les volontaires au service des plus vulnérables.

Il est important de noter que la Croix-Rouge de Belgique privilégie la **gestion déléguée** du programme avec ses partenaires.

Ce mode de gestion du programme est au service de la vision stratégique du partenaire (et de son autonomisation) et maximise le pouvoir décisionnel et les responsabilités du partenaire dans la limite des contraintes du bailleur. La confiance mutuelle entre les partenaires est une condition préalable à la délégation de gestion et doit être entretenue par le dialogue entre la représentation des deux institutions.

Le rythme de mise en place de ce mode de gestion est adapté à chaque partenaire en fonction de ses capacités.

Dans ce cadre-là, nous visons notamment à **appuyer le renforcement de capacités de nos partenaires et de leur réseau de volontaires** dans leur cheminement vers une Société nationale forte.

Ce concept de Société nationale forte est défini par la FICR comme une société de Croix-Rouge capable de fournir, dans tout le pays et par un réseau d'unités fonctionnant à l'aide de volontaires, un service approprié à des personnes vulnérables, aussi longtemps qu'elles en ont besoin.

Pour être fortes les Sociétés nationales doivent développer et conserver cinq capacités essentielles : exister, s'organiser, établir des relations et les mobiliser, mener à bien leurs activités, s'adapter et se développer. Le renforcement des capacités est un processus endogène. Notre démarche est d'appuyer cette dynamique interne de nos partenaires.

Cet appui au renforcement de capacité passe aussi par le financement de frais de structure du partenaire et le soutien d'activités génératrices de revenus (AGR) à tous les niveaux de l'organisation (local, branche et siège) afin d'assurer la durabilité de leurs actions et une **autonomisation financière progressive**.

Aider les Sociétés nationales à devenir des fournisseurs forts et pérennes de services est, pour nous, le meilleur moyen de s'attaquer à la vulnérabilité, où qu'elle existe. Les volontaires Croix-Rouge ainsi accompagnés et formés travaillent de la sorte à renforcer les capacités de leur communauté.

Description du projet évalué

Augmentation de la température moyenne, diminution globale des précipitations annuelles et modification de la périodicité et de l'intensité des pluies comportant des événements potentiellement catastrophiques sont autant de manifestations du changement climatique qui auront des effets dévastateurs sur les populations locales. Cette situation pèse de manière aggravée sur la zone sahélienne, frange fragile et écosystème complexe constituant la bordure sud du grand désert du Sahara.

Le Cercle de Tominian dans la région de Ségou est loin d'être épargné. Vivant principalement de l'agriculture et de l'élevage, les

habitants du Cercle sont très vulnérables aux effets du changement climatique. Inondations, érosion, sécheresse, appauvrissement des sols, diminution sensible des zones de forêt, écosystèmes fragilisés et autres effets directs du changement climatique affectent considérablement le développement des populations locales. Par ailleurs, conséquences de ces derniers, un certain nombre d'effets indirects viennent s'ajouter : baisse des rendements agricoles affectant la sécurité alimentaire et nutritionnelle, diminution ou disparition de certaines espèces végétales, prolifération des maladies d'origine hydriques, etc.

Face aux diverses vulnérabilités, notamment liées aux effets du changement climatique, la communauté se mobilise, tente d'adapter ses comportements et d'adopter de nouvelles stratégies de lutte pour affronter la crise et mieux s'en relever. Mais le rapport de force est trop inégal et la violence des catastrophes naturelles se fait de plus en plus forte.

Le projet vise à mener une action pilote au sein de 5 villages en vue d'améliorer la résilience des communautés à travers le renforcement de leurs capacités à s'adapter aux effets du changement climatique. En particulier, la CRB et la CRM ont stratégiquement opté pour une concentration de leurs efforts pour améliorer leur résilience face aux effets du changement climatique dans les trois domaines suivants : la sécurité alimentaire, la gestion/protection des ressources naturelles et la réduction des risques de catastrophes.

Les communautés ciblées bénéficient d'informations et de sensibilisations destinées à accroître leurs connaissances des enjeux du changement climatique, leurs connaissances théoriques des stratégies d'adaptation et de favoriser un échange des savoirs et savoir-faire en vue de l'entame d'un changement de pratiques. Par ailleurs, une série de mesures concrètes visent à améliorer les capacités d'anticipation et d'adaptation des communautés face aux effets du changement climatique et à s'assurer que les savoir-faire sont maîtrisés. Ces mesures concrètes s'orientent vers la mitigation des effets du changement climatique et le renforcement de la résilience des communautés (à noter que la détermination de ces mesures concrètes a été réalisée suite à la conduite d'une Évaluation de la Vulnérabilité et des Capacités (EVC) - outil participatif du Mouvement CR qui permet de mettre en valeur les ressources endogènes de la communauté pour faire face à ses besoins prioritaires).

Dans ce cadre-là, le projet s'appuie sur une série d'acteurs clés¹ en renforçant leurs capacités à accompagner les communautés dans leur résilience, particulièrement face aux effets du changement climatique.

Le projet a veillé à travailler en complémentarité et en synergie avec les acteurs de développement, la société civile locale et les autorités décentralisées présents dans la zone. En particulier, leur coparticipation ponctuelle sur des activités précises a été envisagée en fonction des besoins des bénéficiaires.

3. But et portée de l'évaluation

La présente évaluation portera sur le programme mis en œuvre par la CRM et financé par la DGD pour les années 2014-2016.

La proposition de projet prévoit qu'une évaluation externe soit réalisée à la fin du projet.

Le projet est une expérience pilote et dans ce sens couvre une zone assez restreinte : il intervient dans 5 villages au sein de la commune de Tominian (Cercle de Tominian, Région de Ségou au Mali).

Le but de cette évaluation est de tirer des enseignements sur la mise en œuvre du projet, de faire ressortir les opportunités d'effets multiplicateurs et, s'agissant d'un projet pilote, de faire ressortir des bonnes pratiques/recommandations pour une réplique et une mise à l'échelle.

La CRM est en phase de formulation d'un nouveau projet de 5 ans qui sera une réplique et mise à l'échelle du projet évalué. La remise de la proposition de projet doit avoir lieu à la fin août 2016. Dans ce cadre-là nous anticipons légèrement la tenue de l'évaluation sur la fin du projet en vue de pouvoir avoir une première idée des recommandations de l'évaluateur qui pourront nourrir la proposition à remettre pour les 5 prochaines années.

4. Objectif de l'évaluation

L'évaluation abordera l'analyse du projet selon les critères standards d'évaluation (pertinence, complémentarité/cohérence, efficacité, efficience, durabilité, impact). Par ailleurs, il s'étendra de manière plus détaillée sur les questions suivantes :

Pertinence

- Est-ce que les actions concrètes mises en œuvre dans le cadre de ce projet au profit des communautés sont pertinentes au regard de leurs besoins ?
- Est-ce la zone choisie est pertinente par rapport aux approches préconisées ?
- Le projet s'insère-t-il dans le plan national d'adaptation (PANA)
- Est-il en cohérence avec le plan quinquennal de développement de la commune le (PEDESEC)

Complémentarité/cohérence

- Quelle a été la valeur ajoutée de la collaboration avec les services techniques de l'Etat ? Quels en sont les limites ?
- Quelle a été la valeur ajoutée des synergies développées avec d'autres acteurs du développement présents dans la zone ?
- Le projet est-il complémentaire ou renforce-t-il les mesures d'adaptation endogènes ?

Efficacité

- Quel a été l'apport du projet en termes de renforcement de capacités de la branche Croix-Rouge au niveau régional

¹ CRM au niveau national, régional et local – avec la composante importante que sont ses volontaires ; services techniques de l'État ; élus locaux, leaders communautaires, représentantes des femmes ; membres des comités de gestion (comités chargés de la gestion des ressources naturelles, de la gestion et de l'élevage, de la gestion de la foresterie et de la gestion des crises) ; groupements maraîchers.

(Comité régional de Ségou) et au niveau du cercle (Comité local de Tominian) ?

- Est-ce que la structure du projet, l'implication des branches (et de leurs volontaires) et leur rôle dans ce projet a permis une mise en œuvre efficace du projet ?
- Dans quelle mesure la mobilisation communautaire insufflée dans le cadre de ce projet a contribué à l'atteinte des résultats du projet ?
- Comment les actions concrètes de moindre ampleur (vulgarisation de nouvelles techniques, etc.) contribuent à renforcer la résilience des communautés ciblées ?
- Dans quelle mesure le genre a-t-il été pris en compte dans le projet ?

Efficiences

Nous ne développons pas de question spécifique sur l'efficacité. Il sera uniquement demandé de fournir toute information utile trouvée lors de l'étude et qui pourrait nourrir ce point. L'implication des volontaires a-t-elle contribué à une allocation plus efficace des ressources ?

Durabilité

- Dans quelle mesure la manière dont les différentes branches (comité régional de Ségou et comité local de Tominian) ont été impliquées, contribue d'une part à la durabilité des effets du projet et d'autre part à la durabilité des services que ces branches offrent aux populations au regard de leur mandat ?
 - Dans quelle mesure la mobilisation communautaire insufflée dans le cadre de ce projet va perdurer après le retrait du projet ? Quelles sont les perspectives de durabilité des différents comités Croix-Rouge mis en place au niveau des villages ?
 - Dans quelle mesure la durabilité des actions entreprises sont-elles liées à l'implication des services techniques de l'Etat ?
 - Analyse des effets multiplicateurs du projet et leur possibilité de perdurer après le retrait du projet.
- ⇒ La réponse à ces questions sera structurée selon différents types de durabilité : durabilité technique (maîtrise par les partenaires et pérennisation de l'accompagnement des bénéficiaires), financière (capacité de prise en charge des coûts récurrents par les partenaires et/ou les bénéficiaires) et sociale (maîtrise de l'intervention par les bénéficiaires).

Impact

- Apprécier l'impact du projet sur la résilience des communautés face aux changements climatiques
- Est-ce que le projet a eu des effets positifs et/ou négatifs sur l'environnement (forêts, dégradation des sols, qualité de l'air, disponibilité et qualité de l'eau, biodiversité) ?
- Apprécier l'impact sur le développement institutionnel notamment le développement de la branche locale Croix-Rouge de Tominian

5. Méthodes d'évaluation

La méthodologie d'évaluation devra être définie par l'évaluateur.

A noter qu'il est prévu de faire une enquête auprès de ménages ciblés par l'action pour pouvoir mesurer les indicateurs de l'objectif spécifique et certains indicateurs de résultat. Ces enquêtes ménages seront réalisées en fin de projet et ne seront donc pas disponibles au moment de l'évaluation. L'évaluateur est, dans ce cadre-là, invité à organiser des focus groups ou autre fora permettant de réunir les perceptions des communautés sur l'action.

6. Produits

Les produits de l'évaluation sont :

1. Une présentation par l'évaluateur au démarrage de l'évaluation de la méthodologie d'évaluation (approche, critères, outils);
2. Deux meetings de restitution durant lesquels l'évaluateur fera part de ses analyses, conclusions et recommandations: (i) sur le terrain, en fin d'évaluation avant la rédaction du rapport provisoire (en présence d'un représentant de la CRB et d'un responsable de la CRM) et ; (ii) après soumission du rapport provisoire;
3. Un rapport provisoire pour relecture et commentaires par la CRB et la CRM endéans une période de 15 jours après réception du rapport provisoire ;
4. Un rapport d'évaluation final au plus tard une semaine après réception des commentaires éventuels sur le rapport provisoire.

Le rapport final sera rédigé en français et de sorte à pouvoir être directement communicable par la CRB auprès de la DGD et des partenaires.

Le contenu du rapport devra au minimum contenir les sections suivantes (non exhaustif) :

1. Un résumé de l'évaluation
2. Une description du contexte
3. Une description de la méthodologie, des moyens utilisés et de leurs limites
4. Les résultats pour chacun de critères définis par l'évaluateur
5. Les conclusions, enseignements et recommandations (spécifiques et réalisables ; et de préférence répertoriées par ordre de priorité).

En annexe, le rapport contiendra : le cahier des charges, les outils de collecte des données (fiches d'entretien, etc.), les sources des informations utilisées (primaires et secondaires).

7. Calendrier et budget de l'évaluation

Le budget indicatif de la présente évaluation est de 10.000 euros.

L'évaluation devra avoir lieu **courant du mois de juillet 2016**. Dans tous les cas, il faudrait que l'évaluateur puisse faire une **première restitution durant le mois d'août 2016** pour que les conclusions et recommandations puissent être prises en considération dans la programmation 2017-2021.

La durée de l'évaluation sera déterminée par l'évaluateur et devra comprendre les étapes suivantes :

- La préparation au siège de la CRM à Bamako : briefing par et rencontres avec les responsables de la de la CRM et de la CRB sur Bamako, validation d'une méthodologie de travail, organisation logistique des visites terrain, revue documentaire et premiers contacts téléphoniques avec les équipes terrain, répartition des tâches entre les membres de l'équipe et si nécessaire, briefing sur le Mouvement Croix-Rouge.
- Les visites terrain
- Le travail pour compiler les résultats et finaliser le rapport

Il est attendu qu'un rapport provisoire soit envoyé dans les 15 jours après la fin de la mission d'évaluation. Le rapport final devra être envoyé une semaine après réception des commentaires de la CRB et de la CRM (suite à une réunion de présentation du rapport provisoire et à la soumission de ce dernier pour commentaires auprès de la CRB et la CRM).

8. Critères de sélection et compétences attendues de l'évaluateur

L'évaluateur sera sélectionné sur base d'une offre technique et financière qui devra être soumise par l'évaluateur au plus tard le **23 juin 2016**. L'envoi peut se faire soit :

- (i) sous pli fermé avec la mention sur l'enveloppe « *REF: Evaluation Externe MALI/2016 – Offre technique et financière pour l'évaluation du projet de résilience communautaire au Mali* » à l'adresse suivante:

Croix-Rouge de Belgique – Département International
A l'attention de Julie Roegiers
Rue de Stalle, 96
1180 Bruxelles
Belgique

- (ii) ou par email avec en objet la référence suivante « *Evaluation Externe MALI/2016 – offre technique et financière* » à l'adresse suivante : julie.roegiers@croix-rouge.be

L'offre technique et financière devra contenir au minimum les sections suivantes :

- Description de l'approche méthodologique
- Calendrier de l'évaluation (description du plan de travail, nombre de jours prévus et échéances)
- Les CV des évaluateurs
- Le budget demandé (avec au minimum les rubriques suivantes : honoraires, transports, hôtels). N.B. : il faudra prévoir un interprète local indépendant lorsque les évaluateurs s'entreprendront avec les communautés afin de garantir la neutralité et l'objectivité des réponses. La Croix-Rouge pourra faciliter la recherche d'un tel interprète.
- Un exemple de rapport d'évaluation déjà réalisé par l'évaluateur

La CRB et la CRM se réservent le droit de relancer une nouvelle procédure de sélection d'un évaluateur si les propositions reçues ne sont pas jugées de qualité suffisante.

Les compétences attendues de l'équipe d'évaluation (au moins 2 personnes pour garantir un croisement des informations recueillis et un partage d'opinion dont un malien) :

1. Au moins 5 à 10 ans d'expérience de conduite et/ou d'évaluation de programme en lien avec les thématiques liées à la Résilience particulièrement en Afrique Sub Saharienne
2. Une connaissance et expérience des politiques et du système administratif au Mali
3. Expérience de travail en Afrique de l'Ouest
4. Excellente maîtrise du français parlé et écrit. La connaissance de la Croix-Rouge malienne ou du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sont un atout supplémentaire

9. Documents de référence pour l'évaluateur

1. La proposition initiale de projet

2. Les rapports de projet communiqués à la DGD (rapport annuels 2014 et 2015)
3. Le rapport de capitalisation réalisé début 2016
4. Le rapport d'évaluation interne de la CRB
5. Le code de conduite du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

10. Normes de qualité et d'éthique :

Les évaluateurs devraient prendre toutes les mesures raisonnables pour garantir que l'évaluation est conçue et menée de manière à respecter et à préserver les droits et le bien-être des personnes et des communautés auxquelles elles appartiennent ; qu'elle est techniquement exacte, fiable et légitime ; qu'elle est réalisée de façon transparente et impartiale ; et qu'elle contribue à promouvoir l'apprentissage institutionnel et la responsabilisation. Par conséquent, l'équipe d'évaluation devrait respecter les normes d'évaluation et les pratiques applicables énoncées dans le Cadre d'évaluation pour la Fédération internationale joint au présent cahier des charges.

Les normes de la Fédération internationale en matière d'évaluation sont les suivantes :

Utilité : les évaluations doivent être utiles et utilisées.

- i. **Faisabilité** : les évaluations doivent être réalistes, diplomatiques et gérées de façon rentable et sensée.
- ii. **Éthique et licéité** : les évaluations doivent être réalisées dans le respect de l'éthique et des lois, en veillant tout particulièrement au bien-être des personnes qui y participent ou qui en subissent les effets.
- iii. **Impartialité et indépendance** : les évaluations devraient être impartiales et donner une appréciation détaillée et objective qui tient compte du point de vue de toutes les parties prenantes.
- iv. **Transparence** : les évaluations devraient être menées de façon ouverte et transparente.
- v. **Précision** : les évaluations devraient être techniquement exactes et fournir suffisamment d'informations sur les méthodes de collecte, d'analyse et d'interprétation des données pour en démontrer la validité ou le bien-fondé.
- vi. **Participation** : les parties prenantes devraient être consultées et véritablement associées au processus d'évaluation si cela est possible et justifié.
- vii. **Collaboration** : la collaboration entre les principaux partenaires opérationnels dans le processus d'évaluation contribue à renforcer la légitimité et l'utilité de l'évaluation.

Il est également attendu que l'évaluation soit menée dans le respect des sept Principes fondamentaux de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, à savoir : 1) l'humanité, 2) l'impartialité, 3) la neutralité, 4) l'indépendance, 5) le volontariat, 6) l'unité, et 7) l'universalité. De plus amples informations sur ces Principes sont disponibles à l'adresse : www.ifrc.org/what/values/principles/index.asp

- viii. **Équipe d'évaluation et qualifications** : résumer la composition de l'équipe d'évaluation et les qualifications techniques requises pour en être membre.
- ix. **Procédures de soumission des candidatures** : décrire clairement les procédures à suivre pour présenter une candidature, les documents à fournir et les délais à respecter.

11. Logistique et sécurité :

Dans le cadre de cette mission la Croix-Rouge facilitera les contacts sur le terrain et transmettra son analyse sécuritaire de la zone.

La Croix-Rouge n'est pas garante de la sécurité des intervenants externes sur ses programmes.

Au niveau logistique, l'offre intégrera l'ensemble des coûts liés à l'hébergement, la restauration et aux déplacements en ville et sur zone.

Annexe 1 – La résilience

Pour le Mouvement Croix-Rouge, la résilience est définie comme suit : *la capacité des individus, des communautés, des organisations ou des pays exposés à des catastrophes, des crises et des vulnérabilités sous-jacentes à anticiper, réduire l'impact, faire face à et se relever des effets de l'adversité sans compromettre le potentiel de développement à long terme.*

Traditionnellement, une bonne part de l'effort humanitaire dans les situations de catastrophe ou de crise porte sur des interventions d'urgence visant à sauver des vies. Or, les individus et communautés confrontés à des épreuves simultanées ou répétées comme les crises économiques, les épidémies ou les catastrophes naturelles accompagnées de destruction de logements ou de moyens de production sont plus efficacement soutenus lorsque l'action humanitaire s'attaque aussi aux vulnérabilités et appuie le renforcement des capacités à surmonter de futurs chocs.

La CRB et ses partenaires Croix-Rouge souhaitent **appuyer le renforcement de la résilience des communautés**. Nous développons ensemble depuis longtemps des actions de renforcement de la résilience en travaillant sur les thématiques suivantes - réduction des risques de catastrophes, santé communautaire, sécurité alimentaire, WASH, ... - mais de manière parfois trop sectorielle et cloisonnée.

L'actuel programme permet à nos partenaires d'aller un pas plus loin en privilégiant une approche intégrée, comme c'est déjà le cas au Rwanda qui développe un programme national de renforcement de la résilience communautaire.

En appuyant le renforcement de la résilience des communautés, la Croix-Rouge contribue spécifiquement à la mise en place de modes de vie plus sains et plus sûrs dans respect de la dignité humaine. Nous appuyons les communautés à s'attaquer aux causes profondes de leur vulnérabilité, plutôt que de s'attaquer simplement aux effets des chocs et des catastrophes.

Selon la FICR, une communauté résiliente² (*cette définition est accompagnée d'exemples issus du présent programme*) :

1. **Dispose de connaissances et est en bonne santé.** Elle est capable d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques sanitaires auxquelles elle est exposée, d'acquérir de nouvelles compétences et de tirer les leçons de l'expérience.
2. **Est organisée.** Elle est capable d'identifier les problèmes, d'établir les priorités et d'agir.
3. **Est investie dans le développement de politiques locales de réduction des risques.**
4. **Est connectée.** Elle a des liens avec des acteurs extérieurs qui lui assurent soutien et conseils et lui fournissent si nécessaire une aide matérielle et des services.
5. **Dispose d'infrastructures et de services.** Elle bénéficie d'un système efficace pour limiter l'impact. Elle est capable d'entretenir, de réparer et de rénover le système.
6. **Bénéficie d'un éventail diversifié d'opportunités d'emplois, de revenus et de services financiers.** Elle est flexible, pleine de ressources et a la capacité d'affronter l'incertitude et de réagir au changement.
7. **Peut gérer ses propres ressources naturelles.** Elle en reconnaît la valeur et est capable de les préserver, de les améliorer et de les entretenir.

Renforcer la résilience des individus et des communautés se traduit dans nos projets par une première étape de prise en compte des capacités et des vulnérabilités de ces personnes et avec ces personnes (au travers de l'utilisation de l'outil d'Évaluation de la Vulnérabilité et des Capacités développé par la FICR)³ pour définir en une seconde étape les secteurs pour lesquels un appui est nécessaire. L'idée sous-jacente est d'avoir une vision globale de la communauté, de ses besoins et de ses aptitudes et d'en tenir compte dans la planification des programmes. Cela ne signifie pas que la CR doit appuyer la communauté dans tous les domaines pointés, mais qu'elle doit d'une part en être consciente ; et d'autre part, développer des moyens pour répondre à ces besoins, que ce soit par la mise en œuvre d'actions portées par la CR, par l'établissement de synergies avec d'autres acteurs, ou par l'appui des communautés dans leur plaidoyer pour la défense de leurs droits.

² Les actions que la Croix-Rouge mène dans ce programme afin de construire des communautés résilientes contribuent à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) : 1 (éradication de la faim), 3 (égalité des sexes), 4 (réduire la mortalité infantile), 5 (améliorer la santé maternelle), 6 (combattre le VIH/SIDA, le palu et d'autres maladies) et 7 (préserver l'environnement).

³ L'EVC consiste à recueillir avec ordre et méthode des informations sur la vulnérabilité d'une communauté face aux dangers, à les analyser et à les systématiser. Ces informations servent ensuite à diagnostiquer les principaux risques auxquels la communauté est exposée, ainsi que ses capacités actuelles, pour prendre finalement des mesures propres à réduire sa vulnérabilité aux éventuelles catastrophes et à accroître sa capacité à y survivre et à reprendre le cours de sa vie. Cet outil est disponible sur demande.

Annexe 2 – Cadre Logique

	Baseline	A1	A2	A3	Sources de vérification
Objectif spécifique : Renforcer la résilience des populations de 5 villages de la commune de Tominian notamment face aux effets des changements climatiques					
Hypothèses : Il n'y a pas de catastrophe majeure L'État et ses services décentralisés ne connaissent pas de graves dysfonctionnements à la suite de la refonte du système public attendu après les élections présidentielles de 2013 La pression foncière reste contenue Les acteurs de développement restent en nombre suffisant dans la zone, les institutions décentralisées de l'État ne sont pas surchargées. Ces acteurs sont motivés à jouer leur rôle de coordination					
Indicateur 1 : Au terme du projet, la production alimentaire (agricole ou pastorale) est augmentée d'au moins 20% et le surplus est utilisé pour faire face aux périodes de soudure	Les ménages des 5 villages ciblés se trouvent dans une situation d'insécurité alimentaire récurrente et sont exposés au risque d'inondations en particulier en cas de fortes pluies. La baseline sera affinée suite à la réalisation de l'EVC en début de projet			En fin d'année 3, la production alimentaire (agricole ou pastorale) est augmentée d'au moins 20 % et le surplus est utilisé pour faire face aux périodes de soudure	Rapport d'évaluation finale externe, Rapports annuels d'activités, Compte-rendu d'observation de terrain -dont base photographique-, Fiches de suivi des ménages, Rapport de l'enquête ménages finale
Indicateur 2 : Au terme du projet, des mesures de préparation aux catastrophes à base communautaire (inclus des exercices de simulation) sont en place dans les 5 villages ciblés et les exercices de simulation ont donné des résultats satisfaisants	Bien que les 5 villages ciblés soient exposés à des risques de catastrophe (notamment inondations en cas de fortes pluies), aucun plan de contingence villageois n'existe et les leaders communautaires et élus locaux n'ont pas suffisamment de compétences pour encadrer leurs communautés en matière de préparation aux catastrophes			En fin d'année 3, des mesures de préparation aux catastrophes à base communautaire (inclus des exercices de simulations) sont en place dans les 5 villages ciblés et les exercices de simulation ont donné des résultats satisfaisants	Rapport d'évaluation finale externe, Rapports de mission de suivi CRB-siège, Rapports annuels d'activités, Plans de contingence locaux, Rapports des séances de simulation de préparation aux catastrophes

	Baseline	A1	A2	A3	Sources de vérification
Indicateur 3 : Au terme du projet, un cadre d'échange et de coordination entre les différentes parties prenantes géré par les institutions étatiques pertinentes est opérationnel et contribue à relier les communautés	Il n'y a pas de mécanismes fonctionnels de coordination pour maximiser les synergies entre programmes et assurer que tous les besoins identifiés reçoivent une réponse par les différents acteurs étatiques et non-gouvernementaux œuvrant dans la zone. Les communautés ne sont pas reliées			En fin d'année 3, un cadre d'échange et de coordination entre les différentes parties prenantes géré par les institutions étatiques pertinentes est opérationnel et contribue à relier les communautés	Rapport d'évaluation finale externe, Rapports de mission de suivi CRB-siège, Rapports annuels d'activités, TdR des réunions de suivi semestrielles, compte-rendu des réunions de suivi semestrielles
Résultat 1 : Les 5 communautés ciblées sont informées et collectivement engagées dans la réduction de leurs vulnérabilités face aux effets du changement climatique					
Hypothèses : L'état socioéconomique des communautés reste stable Les conditions de gestion collective et familiale du foncier et l'accès à la terre sont maintenus dans leur forme dite coutumière					
Indicateur 1 : Au terme du projet, au moins 60% des ménages dans les 5 villages ciblés dans lesquels cela a été identifié comme un problème lors de l'EVC met adéquatement en place au moins une mesure de renforcement de leur sécurité alimentaire	Les ménages des 5 villages ciblés ne disposent pas de semences adaptées à la nouvelle répartition des pluies et à l'augmentation de la température (cultures à cycle court). La baseline sera affinée suite à la réalisation de l'EVC en début de projet	En fin d'année 1, les mesures à mettre en place dans chaque village sont précisées et priorisées	En fin d'année 2, au moins 40% des ménages dans les 5 villages ciblés dans lesquels cela a été identifié comme un problème lors de l'EVC met adéquatement en place au moins une mesure de renforcement de leur sécurité alimentaire	En fin d'année 3, au moins 60% des ménages dans les 5 villages ciblés dans lesquels cela a été identifié comme un problème lors de l'EVC met adéquatement en place au moins une mesure de renforcement de leur sécurité alimentaire	Rapport d'évaluation finale externe, Rapports de mission de suivi CRB-siège, Rapports annuels d'activités, compte-rendu d'observations de terrain -dont base photographique-, compte-rendu des assemblées générales des groupements, compte-rendu des entretiens auprès des responsables des groupements, Fiches de suivi des ménages, Rapport de l'enquête ménage finale
Indicateur 2 : Au terme du projet, dans les 5 villages ciblés dans lesquels cela a été identifié comme un problème lors de l'EVC, des mesures de préservation des ressources naturelles sont mises en place et effectuées efficacement	Dans les 5 villages, les ressources naturelles (forêt, ressources en eau, sol) sont exploitées d'une façon qui augmente l'impact des catastrophes naturelles portant préjudice au développement futur des communautés. La	En fin d'année 1, les mesures à mettre en place dans chaque village sont précisées et priorisées	En fin d'année 2, les mesures priorisées en année 1 sont mises en œuvre au moins à hauteur de 50% dans chaque village	En fin d'année 3, les mesures priorisées en année 1 sont mises en œuvre au moins à hauteur de 80% dans chaque village	Rapport d'évaluation finale externe, Rapports de mission de suivi CRB-siège, Rapports annuels d'activités, compte-rendu d'observations de terrain -dont base photographique-, compte-rendu des assemblées générales des groupements, compte-rendu des entretiens auprès des responsables des groupements

	Baseline	A1	A2	A3	Sources de vérification
	baseline sera affinée suite à l'EVC du début de projet				
Indicateur 3 : Au terme du projet, dans les 5 villages ciblés dans lesquels cela a été identifié comme un problème lors de l'EVC, des mesures de mitigation des risques de catastrophe sont mises en place et effectuées efficacement	Dans les 5 villages, les ressources naturelles (forêt, ressources en eau, sol) sont exploitées d'une façon qui augmente l'impact des catastrophes naturelles portant préjudice au développement futur des communautés. La baseline sera affinée suite à l'EVC du début de projet	En fin d'année 1, les mesures à mettre en place dans chaque village sont précisées et priorisées	En fin d'année 2, les mesures prioritaires en année 1 sont mises en œuvre au moins à hauteur de 50% dans chaque village	En fin d'année 3, les mesures prioritaires en année 1 sont mises en œuvre au moins à hauteur de 80% dans chaque village	Rapport d'évaluation finale externe, Rapports de mission de suivi CRB-siège, Rapports annuels d'activités, Compte-rendu d'observations de terrain -dont base photographique-, compte-rendu des assemblées générales des groupements, compte-rendu des entretiens auprès des responsables des groupements
Résultat 2 : Les capacités de la CRM, des services techniques de l'État, des élus locaux, des leaders communautaires des membres des comités de gestion et des responsables de groupements sont renforcées pour mieux accompagner les communautés dans leur résilience, particulièrement face aux effets du changement climatique					
Hypothèses : Le contexte politique et social au niveau national et la situation humanitaire notamment dans le Nord-Mali sont stables et la CRM peut rester concentrée sur ses activités de développement à long terme La restructuration en profondeur attendue de l'État malien permet aux services techniques décentralisés et/ou déconcentrés de la zone de maintenir une présence et une activité suffisantes					
Indicateur 1 : 80% du total des participants sur 3 ans (partenaire, services techniques de l'État, élus locaux, leaders communautaires, membres des comités de gestion et des responsables de groupements) ayant eu accès aux formations et ateliers semestriels de suivi démontrent qu'ils ont une connaissance renforcée des problématiques traitées et accompagnent les communautés selon leurs rôles et responsabilités respectifs	Les problématiques liées aux effets du changement climatique et les mécanismes d'adaptation ne sont pas suffisamment connus par les élus locaux et leaders communautaires. Le partenaire et les services techniques de l'État ont des bonnes compétences de base mais elles sont à renforcer pour mieux encadrer les communautés dans les 5 villages du projet et dans les autres zones relevant de leur compétence. Les sujets sur lesquels les compétences des	20% du total des participants sur 3 ans (partenaire, services techniques de l'État, élus locaux, leaders communautaires, membres des comités de gestion et des responsables de groupements) ayant eu accès aux formations et ateliers semestriels de suivi démontrent qu'ils ont une connaissance renforcée des problématiques traitées	50% du total des participants sur 3 ans (partenaire, services techniques de l'État, élus locaux, leaders communautaires, des membres des comités de gestion et des responsables de groupements) ayant eu accès aux formations et ateliers semestriels de suivi démontrent qu'ils ont une connaissance renforcée des problématiques traitées	80% du total des participants sur 3 ans (partenaire, services techniques de l'État, élus locaux, leaders communautaires, des membres des comités de gestion et des responsables de groupements) ayant eu accès aux formations et ateliers semestriels de suivi démontrent qu'ils ont une connaissance renforcée des problématiques traitées et accompagnent les	Rapport d'évaluation finale externe, Rapports de mission de suivi CRB-siège, Rapports annuels d'activités, Pré-tests et post-tests des participants aux formations, Questionnaires distribués aux participants aux réunions semestrielles de suivi, Rapports des entretiens individuels annuels entre les agents du projet et chacun des acteurs participant aux réunions de suivi semestrielles

	Baseline	A1	A2	A3	Sources de vérification
	agents techniques de l'État nécessitent un renforcement seront déterminés en début du projet, sur la base de l'effectif sur place en ce moment		et accompagnent les communautés selon leurs rôles et responsabilités respectifs	communautés selon leurs rôles et responsabilités respectifs	
Indicateur 2 : Au terme du projet, à travers son réseau de volontaires et des actions de plaidoyer au niveau local, le comité local de Tominian est en mesure de suivre les 5 villages ciblés et de les appuyer techniquement à améliorer leur résilience et adaptation aux effets du changement climatique, notamment dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la gestion des ressources naturelles et de la réduction des risques des catastrophes, en veillant à la participation active de la communauté	Le comité local de Tominian existe et est dynamique mais manque de moyens et compétences pour appuyer les communautés à améliorer leur résilience et adaptation aux effets du changement climatique et pour le plaidoyer auprès des autorités locales	Les capacités d'action du comité local sont renforcées en vue de son appui technique aux communautés ciblées	Le comité local et son réseau de volontaires sont structurés et assurent le suivi technique de la mise en œuvre des activités prévues et la participation active de la communauté	Le comité local de Tominian est capable de faire du plaidoyer auprès des autorités et des collectivités pour introduire la thématique de la résilience face aux effets des changements climatiques dans le PEDSEC quinquennal au niveau de la commune pour le développement socio-économique de tous les villages de la commune	Rapport d'évaluation finale externe, Rapports de mission de suivi CRB-siège, Rapports annuels d'activités, compte-rendu d'observations de terrain -dont base photographique- au plan local, Comptes rendus des rencontres avec les autorités pour la préparation du PEDSEC, Document de plaidoyer préparé par le comité local de Tominian
Conditions préalables :	La situation politique au Mali ne connaît pas d'aggravation notable A minima, la crise du Nord-Mali n'affecte pas directement la Région de Ségou La situation politique au Burkina Faso voisin et les risques de conflit au niveau frontalier du Cercle de Tominian sont stables L'accès à la zone de Ségou/Tominian est autorisé et fluide				

Annexe 3 : Echantillon de collecte de données primaires

N°	Localité	Cible	Date d'enquête
1	Ségou	Comité régional CR de Ségou	19.07.2016 25.07.2016
2	Tominian	Comité local CR	20.07.2016
3	Tominian	Service technique de l'agriculture	21.07.2016
4	Tominian	Service technique des eaux et forêts	24.07.2016
5	Tominian	Mairie de la commune de Tominian	22.07.2016
6		Service technique de la production animale et des pêches	22.07.2016
7	Tominian	Préfecture	22.07.2016
8	Tominian	Equipe de projet à Tominian	21.07.2016
9	Village de Sonina	Comité CR villageois, Comités de gestion constitués Les brigades de surveillance Groupements de femmes Leaders villageois Ménages	20.07.2016
10	Village de Daga	Comité CR villageois, Comités de gestion constitués Les brigades de surveillance Groupements de femmes Leaders villageois Ménages	21.07.2016
	Village de Poroné	Comité CR villageois, Comités de gestion constitués Les brigades de surveillance Leaders villageois Ménages	22.07.2016
11	Village de Séoulasso	Comité CR villageois, Comités de gestion constitués Les brigades de surveillance Groupements de femmes Leaders villageois Ménages	23.07.2016
12	Village de Bolimasso	Comité CR villageois, Comités de gestion constitués Les brigades de surveillance Leaders villageois et élus Ménages	23.07.2016

Annexe 4 : Liste de personnes rencontrées

N°	NOMS ET PRENOMS	STRUCTURES
1	Koh COULIBALY	ReCom
3	Boubeye Touré	chef de cantonnement forestier
4	Adama Koné	Adjoint cantonnement forestier
6	Modibo Camara,	chef secteur productions animales et la pêches
7	Tanité David Théra,	1 ^{er} adjoint au maire de Tominian
9	Bado Coulibaly,	agent administratif de la mairie de Tominian
10	Nazo Kamaté	2 ^{ième} adjoint au maire de Tominian
11	Sekou oumar Togo	Chef secteur de l'agriculture de Tominian
12	Yacouba Sanogo,	chargé de S E du secteur de l'agriculture de Tominian
13	Tahirou Koté	Préfet adjoint de Tominian
14	Ousmane Cisse	SG Comité régional de Ségou
15	Dr Tidiani Kanoute	Président Comité régional de Ségou
16	Karaba Sogoba	Président Comité local de Tominian
17	Adama Sangare	Membre Comité local de Tominian
18	Baoumou Guido	Chargée genre Comité local de Tominian
19	Awa Dembele	Organisatrice comité local de Tominian
20	Mazo Djassana	Commissaire au compte comité local de Tominian
21	Augustine Dembele	Stagiaire ReCom de Tominian
22	Nouhoum Maiga	Coordinateur CRM
23	Sidi Toure	Chef département des Operations CRM
24	Abdoulaye Bore	Charge de sécurité alimentaire et changement climatique CRM
25	Bamba	Logistique CRM
26	Dr Doufain Traore	CSE Croix-Rouge
27	Felix Marliave	RP de la CRB
28	Dr Traoré	Chargé de suivi-évaluation de la CRM

Annexe 5 : Liste de présence aux rencontres au niveau des villages

Le 20 juillet 2016

La liste des présences pour les missions d'évaluation final du projet à Sonima

01	Kinka	Kone	M
02	Sabère	Coulibaly	M
03	Sounté	Kone	M
04	Kinka	Dembélé	M
05	Wazoun	Dembélé	F
06	Bouréma	Kone	M
07	Hawa	Diarra	F
08	Samou	Kone	M
09	Vinapo	Dembélé	M
10	Karaba	Kamate	M 67260160
11	Hakiri	Dembélé	F
12	Nakoua	Kone	M
13	Deboumou	Dembélé	F
14	Tambo	Kone	M
15	Woroué	Kone	F
16	Vinima	Dembélé	M
17	Julien	Dembélé	M
18	Madeleine	Dembélé	F
19	Natalie	Coulibaly	F
20	Hinmoi	Kone	M
21	Kalifahan	Kone	F
22	Kadou	Dembélé	M
23	Sabère	Kone	M

24	Koupe	Traoré	F
25	Sawé	Dembélé	F
26	Bergoun	Diarra	F
27	Patouma	Kone	M 77208963

Daga le 21/07/2016

Les noms

1-	Patouma	Diassana	M
2-	Samou	Kamati	M
3-	Bazoumou	Mounkoro	M
4-	Tandin	Diassana	M
5-	Pascal	Mounkoro	M
6-	Vinabé	Dombélé	M
7-	Banou	Mounkoro	M
8-	Sonou	Diassana	M
9-	Gnèmi	Mounkoro	M
10-	Tankéti	Mounkoro	M
11-	Sébé	Diassana	M
12-	Samou	Mounkoro	M
13-	Zoutin	Mounkoro	M
14-	Sanibé	Mounkoro	M
15-	Baba	Mounkoro	M
16-	Kabayi	Mounkoro	M
17-	Békou	Diassana	M
18-	Hébrassé	Diassana	F
19-	Vérenique	Mounkoro	F
20-	Fanta	Keita	F

21-	Masséitine	Mounkoro	F
22-	Wéssimane	Mounkoro	F
23-	Détiri	Mounkoro	F
24-	Alzabette	Théra	F
25-	Simana	Diassana	M
26-	Déinou	Mounkoro	F

22 juillet 2016, Village de Poroné

- 1 Amadee Dallee wasata
- 2 Amadee Dallee uata Sa
- 3 isa Dallee pinika ti jabi
- 4 Karamogo Keta
- 5 mesa Dallee Fatumata Sede
- 6 Fatumata Dallee
- 7 mema Dallee
- 8 sitan Dallee
- 9 Mensita Dallee
- 15 Sede Keta
- 16 lasina jasanan
fatumata Sede jara
- 17 baba Dallee
Sumara Dallee
yaga Dallee
- 18 yakariya Dallee
Seduya Dallee
Karamogo Dallee

Samedi 23 juillet 2016

Evaluation a secoulasso

1	Tiowa	Diarra	
2	Jean	Diarra	
3	Simon	Diarra	
4	Madou	Diarra	
5	Baba	Diana	
6	Douba	Diarra	66 58 91 58
7	Tianfo	Diarra	
8	Didani	Diarra	
9	Modibo	Diarra	
10	Mariam	Di Kamate'	
11	Adolf Adolyhe	Diarra	
12	Kalifa Louka	Diarra	
13	Passani	Diarra	
14	Saman	Diarra	
15	Lassine	Diana	
16	Fidel	demon	
17	Abayi'	coulibaly	Prendre t 63 19 71.
18	sabere	Diarra	
19	Moussa	Diarra	
20	Kamate'	Diarra	
21	Abele	Kamate	
22	Dougalo	diarra	

23	Bourema	coulibaly	
24	Salif	Diarra	
25	sambé	Diarra	N° 1
26	sambé	Diarra	N° 2
27	Difini	Diarra	
28	Joumana	Déna	
29	Tandin	Diarra	
30	Modibo	rogoba	

Bolimasso le 23/07/2016

Liste des participant

1)	yissibé	Dembélé	chef du village	
2)	Baba	Dembélé		63 83 10 67
3)	Mathiérié	Dembélé		
4	Sina	Dembélé		67 02 33 11
5	Papa	Dembélé		65 27 35 23
6	Dibi	Koné		65 83 15 90
7	Maimouna	Kamaté		
8	Mariam	Koné		
9	Doubaham	Koné		
10	Dchouma	Sanou		
11	Hambis	Koné		
12	Kalifa	Dembélé		78 91 13 20
13	Zounwe	Dembélé		63 69 92 62
14	Adama	Koné		75 20 69 77
15	Moumbian	Dembélé		
16	Seguehan	Dembélé		65 53 68 99
17	Damy	Dembélé		66 00 73 23

Bruxelles, le 12 avril 2017

**Evaluation externe du projet « Pour des communautés plus résilientes
notamment face aux effets des changements climatiques »
- Réponse de la Croix-Rouge de Belgique -**

A. Processus

Comme prévu dans la politique d'évaluation externe, la CRB et la CRM ont mis en œuvre un processus d'évaluation durant la troisième et dernière année du projet. Composé du coordinateur des opérations de la CRM, du Représentant Pays et de la Responsable des Partenariats et Programmes de la CRB, un comité restreint a défini les termes de références de l'évaluation et a procédé à l'évaluation ainsi qu'à la sélection des offres en juin 2016. Une dernière rencontre a permis de discuter de la présente Lettre de réponse et d'analyser les différentes recommandations émises par l'évaluation.

L'équipe de consultance du Cabinet 2id a été retenue parmi 4 offres réceptionnées le 23 juin 2016, suite à l'analyse administrative et technique des offres par les 3 membres du comité restreint. L'évaluation a été initiée le 18 juillet 2016 à Bamako et s'est terminée le 13 septembre 2016, date de la remise du rapport d'évaluation finale.

L'évaluation s'est déroulée après plus de deux ans de mise en œuvre et porte tant sur le volet opérationnel d'implémentation des activités que sur les aspects institutionnels spécifiques et sur la modalité de partenariat CRM-CRB de gestion déléguée. Les résultats de l'évaluation et les recommandations provisoires ont été présentés par l'évaluateur au comité régional de Ségou ainsi qu'au siège de la CRM à Bamako.

Le rapport apporte un regard très intéressant sur le projet à travers une juste vision des enjeux ; il propose des pistes pertinentes pour le futur programme DGD 2017-2021 et plus globalement pour la mise en œuvre d'actions similaires au Mali.

B. Analyse des résultats

L'évaluation a été réalisée sur base des critères suivants : pertinence, efficience et efficacité, impact et répliquabilité. Les conclusions du rapport montrent que le projet est pertinent au regard des préoccupations majeures des communautés ciblées. Il est cohérent par rapport aux politiques

nationales et répond aux priorités nationales en matière de développement. La stratégie d'intervention adoptée est également pertinente et permet d'assurer une bonne appropriation des acquis par les bénéficiaires, des services techniques. Elle est très participative, garantit l'atteinte des objectifs du projet, et permet d'impulser une dynamique de pérennité des activités.

En termes d'efficacité, l'évaluation note que le projet s'est entouré de procédures appropriées de gestion de ressources humaines et matérielles. Cela a permis une meilleure mobilisation et utilisation de ces ressources et a abouti à une intégration d'activités non initialement programmées sans apport de fonds additionnels. La stratégie de mobilisation des volontaires et des services techniques développée pour le projet a permis d'exécuter les activités à moindre coût.

Les évaluateurs constatent en outre que les résultats sont en voie d'être atteints et que les bases du renforcement de la résilience des communautés face aux changements climatiques sont posées à travers l'organisation et le renforcement des capacités des acteurs (dont un grand nombre de villageois) ; la vulgarisation de techniques simples de production agro-pastorale ou de nutrition et d'AGR ; la promotion de mesure de prévention et de gestion des catastrophes ; l'équipement des communautés, confirmant ainsi l'efficacité du projet. Les effets des actions étaient déjà perceptibles lors de la mission d'évaluation : réduction des feux de brousses et des coupes abusives du bois, augmentation des rendements céréaliers, forte mobilisation communautaire sur les gestes qui sauvent et les plans de contingence villageois, rapprochement entre communautés et service technique etc.

Au regard des critères établis par le Mouvement en termes de résilience¹, les évaluateurs confirment que le projet a permis de renforcer la résilience des communautés dans les zones d'intervention et de contribuer au développement institutionnel de la CRM.

L'équipe d'évaluation relève pour finir la diffusion de nouvelles pratiques - notamment agricoles - dans les villages voisins de zone d'intervention, confirmant la présence d'un effet multiplicateur et le potentiel de répliquabilité.

C. Analyse des principales recommandations

L'évaluation a produit deux séries de recommandations à destination de la CRB et de la CRM : la première concernait la finalisation du programme 2014-2016 et s'adressait de manière indistincte à la CRB et à la CRM ; la deuxième série se référait au prochain programme, avec des recommandations spécifiques pour chacun des partenaires.

La majeure partie des recommandations opérationnelles en lien avec la finalisation du programme 2014-2016 a été prise en compte (mise en place de stratégie de désengagement, renforcement de la sensibilisation communautaire sur l'arrêt de l'exploitation des zones inondables, renforcement du suivi terrain par le siège de la CRM, etc.).

Concernant les recommandations destinées au prochain programme, la principale recommandation adressée à la CRB vise à soutenir la prise en compte d'une phase de consolidation des acquis dans

¹ Selon le Mouvement CRCR, une communauté résiliente est une communauté bien informée, en bonne santé et capable de répondre à ses besoins essentiels ; elle se caractérise par la cohésion sociale ; elle a des possibilités économiques ; est dotée d'une infrastructure et de services bien gérés et accessibles ; elle est capable de gérer ses ressources naturelles et elle fait partie d'un réseau.

les villages bénéficiaires avec une extension des activités dans des villages dans le nouveau programme.

Cette recommandation a été pleinement suivie puisque le programme 2017-2021 comprend un volet de consolidation des acquis, avec notamment le financement d'une activité génératrice de revenus pour le comité Croix-Rouge de Tominian. Cela devrait non seulement garantir la pérennité des acquis, mais le renforcement du comité permettra également l'extension des bonnes pratiques dans la zone.

D. Conclusion

Le projet « Pour des communautés plus résilientes notamment face aux effets des changements climatiques » a permis d'amorcer et de soutenir une nouvelle approche, plus intégrée et basée sur les communautés, dans la mise en œuvre des projets de la Croix-Rouge malienne.

Le programme 2017-2021 constitue une excellente opportunité pour la Croix-Rouge malienne, avec l'appui et l'accompagnement quotidien de la CRB, de poursuivre ses efforts dans le développement de projets communautaires tout en assurant son propre développement institutionnel.

Sébastien Fosseur



Directeur du département international