

NOTE DE REVUE DE RAP POUR LES OPERATIONS DU SECTEUR PUBLIC

1. DONNÉES DE BASE			
a. Données du projet			
Titre du projet : Projet d'Appui à la Décentralisation et au Développement Economique Régional (PADDER)			
Code du projet : P-ML-K00-017	Numéro de(s) instrument(s) de financement: 59001155004051		
Type de projet : Appui institutionnel	Secteur: Multi-secteur, gouvernance économique		
Pays: Mali	Catégorisation environnementale (1-3) : 3		
Étape du traitement	Évènement clés (prêt)	Date de décaissement et de clôture (prêt)	
Date d'approbation : 26/09/2007	Montants annulés : 0	Date initiale de décaissement : décembre 2007	
Date de signature :16/11/2007	Financements complémentaires : 0	Date initiale de clôture : 31/12/2011	
Date d'entrée en vigueur : janvier 2008	Restructuration :	Délai révisé du décaissement :	
Date d'entrée en vigueur du 1 ^{er} décaissement : Janvier 2008	Prorogations (préciser les dates) :	Date de clôture révisée : 31/12/2012	
Date réelle du 1 ^{er} décaissement : 14/10/2008			
b. Sources de financement			
Sources de financement (MUC)	Montant approuvé (MUC) :	Montant décaissé (MUC) :	Pourcentage décaissé (%) :
Prêt : FAD	5,000	2,090	25,5%
Don :FAD	5,000	1,270	41,98%
Contreparties :	1,110	1,112	100%
GOUVERNEMENT CENTRAL:	0,800		
COLLECTIVITES TERRITORIALES- REGION (CT-Région)	0,110		
BENEFICIAIRES (SECTEUR PRIVE) REGION	0,200 UC		
Autres (ex. Cofinanciers) :			
TOTAL :	11,110	4,490	40,3%
Cofinanciers et autres partenaires extérieurs :			
Organisme(s) d'exécution et de mise en œuvre : Cellule Technique Permanente de Suivi des Réformes Economiques et Financières (CREF) / Ministère de l'Economie et des Finances			
c. Responsable du projet au sein de la Banque			
Fonction	A l'approbation	A l'achèvement	
Directeur régional		M. F. PERRAULT	
Directeur sectoriel	M. G. NEGATU	M. I. LOBE NDOUMBE	
Responsable sectoriel	M. C. SANTISO	M. A. COULIBALY (p.i.)	
Coordinateur d'activités	M. S. N'GUESSAN	M. A. TARSIM	
Coordonnateur d'activités suppléant	MME K. ISSABRE-SOW	M. H. DICKO	
Chef de l'équipe du RAP		M. A. TARSIM	
Membres de l'équipe du RAP		M. H. DICKO	
D. DONNEES DES RAPPORTS			
DATE DU RAP : 25 SEPTEMBRE 2013			
Dates de la mission du RAP :	DE : 4 SEPTEMBRE 2013	AU : 12 SEPTEMBRE 2013	
DATE DE RAP-EVN : 14 JANVIER 2015			
ÉVALUATEUR/CONSULTANT : SIE TIOYE ANTOINE MARIE		REVISEUR/CONSULTANT: MATHIAS SANOU	

2. DESCRIPTION DU PROJET

Résumé élaboré à partir du rapport d'évaluation incluant les addendum/corrigendum ou accord de prêt, et prenant en compte toutes les modifications survenues au cours de la mise en œuvre.

a. Bien-fondé du projet et Impacts attendus:

La mise en œuvre du processus de décentralisation (dont le démarrage effectif a eu lieu en 1997) avait d'abord privilégié l'opérationnalisation des collectivités territoriales. La persistance de la dimension régionale de la pauvreté a fait ressentir, tant au Gouvernement qu'à ses partenaires techniques et financiers dont la Banque, l'urgence d'une intensification de la décentralisation avec un accent sur le développement économique régional. Le financement par le FAD du projet d'Appui à la décentralisation et au développement économique régional (PADDER) devait contribuer à l'amélioration des interventions du Mali en matière de lutte contre la pauvreté et plus particulièrement à l'atténuation de la dimension régionale de la pauvreté. En outre, le PADDER devait contribuer à dynamiser le processus de décentralisation à travers la mise en œuvre de mesures permettant de pallier les lacunes identifiées dans le système de planification régionale. A travers la création d'emplois des jeunes et des entreprises dans les régions, l'amélioration de l'équilibre entre les genres, l'exécution du PADDER devait participer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Enfin, des actions étaient prévues pour prendre en compte les problèmes liés à la faible participation du secteur privé et de la société civile au processus de décentralisation et au partenariat public-privé-société civile. Mais les crises politico-militaires et institutionnelles ont conduit à la suspension des activités et ensuite à la clôture du projet, soit 3 724 842,68 UC annulés sur le Don FAD et 2 901 013,15 UC, sur le prêt FAD.

b. Objectifs et Effets attendus:

Le projet a pour objectif global d'accompagner le Gouvernement du Mali dans la mise en œuvre de sa stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté. De façon spécifique, il vise les objectifs suivants : (i) promouvoir un environnement institutionnel, organisationnel et de bonne gouvernance territoriale favorable au développement économique régional, à public/privé/société civile régionale ; (ii) relancer les activités économiques en région à travers le renforcement de l'inter collectivité économique et des capacités institutionnelles, techniques et financières de tous les acteurs intervenant au niveau régional.

Les effets attendus du programme sont :

Effet I. la gouvernance institutionnelle territoriale et le partenariat public/privé/société civile régionale sont améliorés

1.1. Les compétences en matière de développement régional, ainsi que les ressources liées à ces compétences sont mieux précisées, effectivement transférées aux Collectivités Territoriales (CT), et les acteurs régionaux se les approprient ;

1.2. Les capacités des Collectivités Territoriales -Région (CT-Région) et des autres acteurs régionaux (Société civil; secteur privé) pour la planification régional; la gestion et le suivi-évaluation développement régional sont accrues ;

1.3 La qualité de la participation des acteurs non étatiques (société civile, secteur privé) incluant les couches défavorisées et pauvres au processus de développement régional et au contrôle citoyen de sa gestion, est améliorée.

Effet II : les initiatives d'inter collectivité économiques, dans les régions produisant des espaces économiques partagés (EEP) viables, sont en augmentation

Effet III: Les performances économiques et financières des CT-régions sont améliorées avec leurs capacités propres d'investissement accrues grâce à une gouvernance financière maîtrisée

1.1 Les CT-Région réussissent à mobiliser plus de ressources propres a a investir davantage dans leurs régions ;

1.2 La Gestion Budgétaire et le suivie de l'économie régionale par les assemblées régionales sont améliorées ;

1.3 La gouvernance financière territoriale est améliorée à travers la mise en place de procédures transparente et l'amélioration du contrôle interne et externe et des ressources humaines.

Effet IV : Les performances économiques du secteur privé sont améliorées dans les régions

2.1, La performance du secteur privé existant est renforcée ;

2.2 Une augmentation du nombre de nouveaux opérateurs économiques constitués de jeunes et de femmes est enregistrée ;

2.3 Une réduction du délai des formalités pour le démarrage d'entreprises en région et une augmentation du taux d'investissement de la diaspora malienne en région sont enregistrés.

c. Produits et bénéficiaires visées:

Conformément au CLAR, les produits attendus du projet sont les suivants :

1. Les textes/lois relatifs à la libre administration des CT, aux compétences transférées de l'Etat aux CT en développement régional et en aménagement du territoire, à la fiscalité locale, et à l'intercommunalité sont révisés et adoptés ;
2. Le partenariat entre acteurs de développement est amélioré grâce à l'institutionnalisation de foras de dialogue et de cadres de concertation régionale ;
3. Les capacités de planification et de gestion du développement suivant une approche participative incluant les couches sociales défavorisées et pauvres régionales sont améliorées ;
4. Les citoyens des 5 régions formés dans les domaines ciblés (lobbysme; négociation, droit, genre, économie/finance, budget, audit, passation de marchés, suivi-évaluation) sont conscients de leurs droits et devoirs, et participent pleinement à la gestion des affaires régionales ;
5. La cohérence et le suivi-évaluation de l'exécution des programmes/projets de développement régional sont améliorés ;
6. Les acteurs régionaux sont mobilisés et lancent des EEP sur la base d'études de faisabilité crédibles.

Les principaux bénéficiaires visés :

- Les populations des cinq régions concernées par le projet savoir : Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou et Mopti.
 - Les structures nationales impliquées dans la décentralisation : la Direction Nationale des Collectivités
-

Territoriales (DNCT), L'Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales (ANICT), la Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire (DNAT), la Direction Nationale de la Planification du Développement (DNPD), les Directions en charge des finances locales au Ministère des finances (Trésor, Impôts, Budget, Marchés Publics).

- Les parties prenantes: CT-Région et leurs structures de gestion administrative et financière, les élus, les associations des CT, les services déconcentrés, les OSC, et le secteur privé et ses organisations professionnelles dans les cinq régions concernées par le projet.

d. Principales activités/Composantes:

Le projet comprend les trois composantes suivantes : i) Renforcement du cadre institutionnel, organisationnel et de gouvernance territoriale de la décentralisation économique ; ii) Appui à la dynamique du développement économique régional; iii) gestion du projet. Les principales activités sont :

- Relecture et appropriation stratégique des textes et lois de la décentralisation permettant d'enclencher le développement régional ;
- Mise en place de mécanismes inclusifs de concertation et de dialogue dans les 5 régions ;
- Elaboration des schémas régionaux d'aménagement et des plans stratégiques pro pauvres de développement économique des 5 régions ;
- EEC, formation technique et professionnelle des acteurs régionaux et leurs associations nationales pour renforcer le contrôle citoyen et lutte contre la corruption ;
- Mise en place d'un système de suivi-évaluation régional par les acteurs ;
- Lancement de la mise en œuvre des initiatives d'EEP ;
- Mise en œuvre du SAFIC dans les 5 régions du projet.

3. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU PROJET (APPRÉCIATION DE L'ÉVALUATEUR)

PERTINENCE

a. Pertinence de l'objectif de développement du projet :

Le PADDER est pertinent en termes d'alignement avec les priorités de développement du pays et les besoins de bénéficiaires. En effet, il vise à aider les autorités à relever le défi d'une croissance inclusive au niveau des régions du pays. Il relève plus spécifiquement du premier axe majeur (décentralisation et déconcentration des administrations pour une gestion publique plus proche des populations et plus efficace) de la deuxième grande orientation stratégique du Cadre Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (CSCR) du Gouvernement pour la période 2007-2011 (poursuite et consolidation des réformes structurelles). Par ses actions visant le renforcement de la gouvernance financière territoriale à travers l'amélioration de la fiscalité régionale, de la gestion des finances publiques par les CT-Région, de la lutte contre la corruption, ainsi que son appui aux dynamiques institutionnelles vers le local, le projet contribue à créer dans les cinq régions bénéficiaires les conditions de réalisation des OMD relatifs à l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base (éducation, santé, eau potable, habitat décent, etc.). Par ailleurs, le projet est aligné sur la stratégie de la Banque au Mali (DSP 2005-2009) qui avait comme axe l'amélioration de la compétitivité et l'environnement des affaires ainsi que le renforcement des capacités et de la participation des pauvres à la croissance. La pertinence demeure ex-post, car pour le Gouvernement du Mali, la nécessité demeure de mettre en œuvre un développement intégré pour chacune des régions du pays, afin d'améliorer le bien-être des populations et favoriser l'équité et l'inclusion sociale. La revue convient de la note de 4 (très satisfaisante) du RAP.

b. Pertinence de la conception du projet (de la phase d'approbation à l'achèvement)

Le RAP a attribué la note 3 à la conception du projet qu'elle juge satisfaisante. Mais il manque d'analyses suffisantes concernant les atouts et faiblesses de la qualité à l'entrée du projet. Certes, en termes de bien-fondé, le PADDER proposait une approche holistique pour répondre aux différentes contraintes pesant sur le développement économique régional, et ce, en appuyant le développement des outils de planification, de mobilisation des recettes de rationalisation des dépenses et d'amélioration de l'environnement pour l'entrepreneuriat et le développement du secteur privé. Mais il ressort que sa conception n'était pas favorable à l'obtention de résultats. Parmi les insuffisances relevées, on note : des activités mal définies, une sous-estimation des coûts, des modalités d'exécution complexes notamment une stratégie basée sur un partage et dilution des responsabilités entre le niveau central, le niveau régional et des maîtres d'ouvrage délégués (MOD) ; des indicateurs de suivi-évaluation inappropriés (non disponibles ou difficilement mesurables), etc. En outre le PADDER n'a pas suffisamment capitalisé les leçons des opérations antérieures y compris d'importants retards dans le démarrage et l'exécution du projet, à cause des difficultés à satisfaire certaines conditionnalités ainsi que de la maîtrise insuffisante des règles et procédures de la Banque par le personnel de direction des projets. Les conditions retenues pour le premier décaissement ont engendré un retard dans le démarrage du projet (1 an), en conséquence. Au regard de ce qui précède, la conception peut être considérée comme peu satisfaisante (Note de 2).

EFFICACITE

c. Efficacité dans la réalisation des effets (réalisations):

Il apparaît que l'évaluation de l'atteinte des effets attendus du projet est difficile par la qualité des indicateurs choisis (cf. Validation des notations de performance du RAP en annexe). Selon le RAP, un certain nombre d'indicateurs n'étaient pas disponibles ou difficilement mesurables. D'autres indicateurs étaient basés dans leur mesure sur des activités propres du projet qui n'ont pas été réalisées, comme par exemple l'estimation du PIB régional. Les notations des résultats ont été restructurées dans le tableau détaillé de l'évaluation en annexe. Il ressort que les performances sont peu satisfaisantes pour 3 des 4 effets escomptés du projet. Les progrès concernent l'effet 1, en particulier l'accroissement des capacités des CT-Région pour la planification régionale; la gestion et le suivi-évaluation développement régional. Selon le RAP, la non réalisation des autres effets serait liée notamment au contexte d'exécution du projet qui a été affecté par la suspension des opérations de la Banque dans le pays, suite à la crise socio-politique qu'a connu le Mali en 2012. La revue convient avec la RAP de la performance peu satisfaisante (Note de 2) concernant la réalisation des effets du projet.

d. Efficacité dans la production des extraits:

Le tableau «Validation des notations de performance du RAP», en annexe, fournit le détail de l'évaluation des produits attendus du projet. Il ressort une performance globale peu satisfaisante. Pour l'essentiel, les principales réalisations concernent l'élaboration des outils de planification économique et la création de centres de gestion agréés pour faciliter l'environnement de l'investissement. Selon le RAP, la non réalisation des autres produits serait due notamment à : la définition incomplète de certaines activités du projet ; la sous-estimation des coûts, l'inefficacité de certains partenariats (cas du FENU) ; la dilution de responsabilités en matière d'exécution. En outre La suspension des opérations de la Banque, consécutive à la profonde crise politique dans le pays, aurait impacté négativement la mise en œuvre du projet, car plusieurs activités à un stade avancée en termes de passation de marchés et de sélection des prestataires n'ont pu être menées. La revue convient de l'appréciation peu satisfaisante (Note de 2) du RAP.

e. Résultats de développement du projet :

Les notations sont peu satisfaisantes aussi bien pour les effets et que pour les produits, ce qui induit une notation peu satisfaisante des progrès réalisés dans le sens de l'atteinte de de l'Objectif de développement (Note de 2).

f. Bénéficiaires:

Les bénéficiaires potentiels du programme sont les populations des cinq (5) régions couvertes, y compris les femmes surtout opératrices économiques. Outre, il y a les opérateurs économiques privés, la société civile, les élus locaux qui devaient également en bénéficier. Mais le faible niveau d'exécution suggère un faible impact sur ces dits bénéficiaires.

g. Effets imprévus additionnels (positifs et négatifs, pas pris en compte dans le cadre logique):

La succession de crises graves (coup d'Etat, crise institutionnelle, insurrection armée dans le Nord, etc.) a été évoqué comme effet additionnel, au lieu d'être considéré comme un risque ayant entraîné une situation de fragilité du pays et l'annulation du projet en 2012.

EFFICIENCE

h. Respect du calendrier :

Prévu pour une durée de 4 ans entre décembre 2007 et 2011, le projet a été exécuté, en cinq années, avant son annulation en décembre 2012. Le démarrage a accusé un retard important (1 an) à cause des délais pris pour la satisfaction des conditions de mise en vigueur et de premier décaissement. Ensuite il y a eu la clôture/annulation du projet en 2012 suite à la crise socio-politique. La revue ne convient pas de la notation satisfaisante (Note de 3) du RAP. Elle juge le respect du calendrier plutôt peu satisfaisant (Note de 2).

i. Efficienc dans l'utilisation des ressources:

Le projet devait être financé conjointement par le FAD, le Gouvernement central, les CT-Région et les bénéficiaires (Secteur privé). Les ressources du FAD se répartissaient en un prêt de 5,00 MUC et un don de 5,00 MUC. La contribution du Gouvernement central devait s'élever à hauteur 0,80 MUC, tandis que celles des CT-Région et des bénéficiaires (secteur privé), respectivement à 0,11 MUC et 0,20 MUC. A la clôture, le taux de décaissement, 40%, reste globalement faible. Il serait respectivement de 25% pour le prêt et 42% pour le don. Le RAP indique 100% pour la contrepartie, sans qu'il n'y ait plus de précisions concernant les contributions des CT-Région et des bénéficiaires (secteur privé).

Les ressources n'ont pas pu être utilisées de façon efficiente, vu que celles-ci n'ont pu être décaissées. Au niveau des cinq régions, les UFGP n'avaient pas les capacités requises en matière de passation de marchés et de gestion financière, ce qui a engendré un retard pour l'exécution des activités. Le clôture, consécutive à la crise socio-politique dans le pays, est intervenu en fin 2012 alors que plusieurs activités étaient à un stade avancée en termes de préparation des dossiers d'appel d'offres y afférents. Au final, un important reliquat de ressources non décaissées d'environ 6,25 MUC (62,5% des financements FAD) a été annulé. L'efficience dans l'utilisation des ressources est peu satisfaisante.

j. Analyse coût- bénéfice:

A la clôture du projet, le rapport coût-bénéfice n'était pas avantageux, étant donné qu'après 5 années d'attente, les bénéficiaires n'ont pas pu profiter du bien-fondé du projet. L'efficacité coût- bénéfice est très peu satisfaisante.

k. État d'avancement de l'exécution:

Le RAP n'a pas noté cette rubrique compte tenu du manque d'EER. toutefois, l'évaluation à partir des critères applicables indique une performance d'exécution peu satisfaisante. au niveau de la conformité aux engagements, les conditions préalables au premier décaissement ont été satisfaites avec un important retard d'une année.

Concernant les systèmes et procédures du projet, il apparaît que la gestion financière était un des principaux problèmes, lié notamment à la complexité des dispositions institutionnelles et faiblesse des capacités. Le processus des acquisitions a connu des difficultés, y compris les retards et des problèmes de justification des dépenses. Le rapport d'audit des états financiers au titre de l'exercice 2011 n'a pas été jugé acceptable par la Banque. En outre, le RAP mentionnait une procédure judiciaire en cours concernant des soupçons de détournement de fonds.

S'agissant de l'exécution et du financement du projet, l'Emprunteur a honoré ses engagements en décaissant les fonds de contrepartie, malgré les difficultés. Cependant il faut souligner son manque gestion pro activité permettant de proposer des mesures correctives pour améliorer l'atteinte des résultats. A ceci s'ajoute la suspension des opérations de la Banque en 2012, ayant bloqué l'exécution du projet avant sa clôture/annulation. *Au regard des éléments qui précèdent l'état d'avancement de l'exécution (EE) est très peu satisfaisant.*

DURABILITE

I. Viabilité financière:

Le RAP n'a pas évalué cette rubrique. Toutefois, hormis la création des Centres de gestion agréés au profit des opérateurs privés au niveau régional, les acquis du projet sont insuffisants pour envisager une viabilité financière significative. Pour l'essentiel, rien n'indique que le projet ait contribué au renforcement des capacités de mobilisation des ressources des CT pour entretenir le développement local.

m. Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités:

Le RAP juge la durabilité institutionnelle et le renforcement des capacités satisfaisants, en raison de l'élaboration pour chacune des 5 CT d'un schéma régional d'aménagement du territoire (SRAT) et d'un plan stratégique de développement régional (PSDR) ainsi que la création des Centres de gestion agréés au profit des opérateurs privés locaux. Mais le RAP ne précise pas si ces outils et instruments ont pu servir malgré la crise socio-politique de 2012. En outre, la non-efficacité de certains partenariats engagés dans des maîtrises d'ouvrage délégué, en l'occurrence avec le FENU, a engendré, l'annulation de certaines activités importantes concernant l'amélioration de la gouvernance financière des collectivités territoriales (cas de la mise en place des SAFIC, des PFS, et du système de suivi-évaluation). *Au regard des éléments qui précèdent la revue considère la durabilité institutionnelle et le renforcement des capacités peu satisfaisants.*

n. Appropriation et durabilité des partenariats:

Le RAP juge l'appropriation et durabilité des partenariats satisfaisantes (note de 3), mais ses argumentations manquent de solidité suffisante. Le RAP lui-même souligne la complexité des dispositions institutionnelles, un des principaux problèmes de l'exécution du projet. En effet l'approche holistique du projet impliquait des parties prenantes diverses, des structures étatiques au niveau central et au niveau régional, des élus locaux, des opérateurs du secteur privé et de la société civile. Il était donc important de rationaliser le dispositif afin d'assigner des rôles et des responsabilités claires aux différents intervenants, ce qui n'a pas été le cas avec une dilution des responsabilités et de l'obligation de rendre compte. Au final le partage de responsabilités entre la DGCT et les Assemblées Régionales et le recours à des maîtres d'ouvrage délégués (MOD) a montré ses limites en terme déficit d'appropriation des procédures et/ ou d'internalisation des objectifs du projet. Le désengagement tardif de L'UNCDF

(ex FENU) de la convention de maîtrise d'ouvrage déléguée relative à la réalisation du volet SAFIC du PADDER n'a pas permis de trouver d'autres solutions pour réaliser cette activité complexe. La revue considère l'appropriation et durabilité des partenariats peu satisfaisantes.

o. Durabilité environnementale et sociale:

N.A. Le programme est lassé en catégorie environnementale 3. C'est-à-dire qu'il n'a pas d'impact négatif sur l'environnement.

4. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DES PARTIES PRENANTES

a. Performance de la Banque:

Le RAP manque d'objectivité suffisante en attribuant la note 3 (satisfaisante) à la performance de la Banque. Ses analyses se focalisent sur les questions de supervision, sans couvrir les autres critères d'évaluations des directives. Sa responsabilité au niveau de la faiblesse de la qualité à l'entrée du projet ainsi que son manque de pro activité de la Banque pour mettre le projet sur une bonne trajectoire d'exécution n'ont pas été relevées. De la même manière, le RAP n'a pas souligné le manque de capitalisation suffisante des expériences antérieures; et les insuffisances dans la conception et mise en œuvre du système de suivi-évaluation. La revue est d'avis que les supervisions et la revue à mi-parcours n'ont pas apporté les ajustements nécessaires y compris une révision de la LBS et des indicateurs de suivi du CLAR. Au regard des éléments qui précèdent, la revue trouve la performance de la Banque peu satisfaisante.

b. Performance de l'Emprunteur:

Le manque d'objectivité suffisante du RAP a été évoqué plus haut. Il indique une performance de l'Emprunteur globalement satisfaisante tout en lui attribuant a note 2, ce qui n'est pas approprié. Il manque d'exhaustivités et ses analyses manquent de solidité suffisante. Des questions importantes comme la qualité de la préparation et de l'exécution ; et la mise à disposition en temps opportun de la contrepartie, n'ont pas été convenablement traitées.

La revue note que l'Emprunteur n'a pas suffisamment contribué à assurer une bonne à la qualité à la préparation du projet ainsi qu'à son exécution. On relève une faible réactivité face aux problèmes identifiés. Le démarrage des activités a accusé un retard important, lié aux délais de satisfaction des conditions. Ensuite, la faiblesse des capacités des UFGP a engendré des difficultés, notamment un manque de pro activité concernant le suivi rapproché du projet. Puis, il apparait que toutes les régions n'étaient pas au même niveau de capacités pour s'approprier les activités du projet et que par conséquent, d'autres ont davantage bénéficié (Koulikoro, Kayes, Sikasso) que les autres. La revue convient de la performance peu satisfaisante (Note de 2) de l'Emprunteur.

c. Performance des autres parties prenantes:

Le RAP n'a pas évalué cette rubrique. Pourtant, bien que n'ayant pas eu de cofinanciers, le PADDER fait appel à plusieurs partenaires techniques d'exécution, y compris ceux recrutés comme maitres d'ouvrage délégués pour gérer et encadrer les activités sous leur responsabilité. Toutefois, il apparait que les partenariats ont donné des résultats mitigés. Ceux avec les structures nationales d'appui au renforcement des capacités auraient permis d'atteindre des résultats importants pour le projet. Tandis que le partenariat avec le FENU, relatif au volet SAFIC, n'a pas donné les résultats escomptés. Suite au désengagement de celui-ci lié à des problèmes rencontrés dans le cadre de l'exécution du projet, d'importantes activités ont été annulées. Pour l'essentiel la performance des autres parties prenantes n'a pas été satisfaisante.

5. SYNTHÈSE SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DU PROJET/ PROGRAMME

a. Evaluation globale:

La revue aboutit une évaluation globale peu satisfaisante (Note de 2) contre une note de 3 pour le RAP. Le RAP semble quelque peu complaisant, en ne couvrant pas exhaustivement toutes les rubriques. Les critères relatifs aux volets efficience et durabilité n'ont pas été tous évalués, tout comme la rubrique concernant les autres parties prenantes au projet.

Certes, le PADDER était pertinent au regard de l'intérêt qu'il représentait pour le Mali. Mais il a manqué d'efficacité suffisante liée à sa complexité et au contexte d'exécution affecté par la crise socio-politique. Le projet n'a pu aller à son terme, bien qu'ayant été exécuté en cinq années (contre 4 prévues) avant son annulation en décembre 2012. Un important reliquat de ressources non décaissées a été annulé, alors que plusieurs activités importantes étaient à un stade avancé de préparation. Par conséquent, les acquis en termes de résultats sont insuffisants pour envisager une viabilité et durabilité significatives, la poursuite des actions n'étant pas assurée après le désengagement de la Banque.

b. Conception du Suivi-évaluation, Mise en œuvre et utilisation (Appréciation de l'évaluateur):

Le rapport d'évaluation du PADDER prévoyait la conception et mise place d'un système de suivi-évaluation comme une partie intégrante des activités du projet. Mais le RAP ne mentionne pas un quelconque dispositif ayant fonctionné, vu la faiblesse des données, voire l'absence de données pour alimenter le rapport d'achèvement. Il apparait plutôt que le suivi ainsi que l'évaluation de résultats ont été confrontés à un choix d'indicateurs pertinents, car les données n'étaient pas disponibles pour évaluer leur progression. *Par conséquent, la revue considère le système de suivi-évaluation comme ayant été très peu satisfaisant.*

6. APPRÉCIATION DE L'ÉVALUATEUR SUR LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

a. Enseignements tirés:

Le RAP a tirés des enseignements qui sont pertinent et repris ci-après.

Pertinence

La conception holistique du projet pour appuyer la mise en œuvre multidimensionnelle de la décentralisation a permis de renforcer la cohérence de l'appui et contribuer effectivement au développement. En effet, en appuyant à la fois la planification du développement régional, la mobilisation des recettes locales, la transparence dans l'utilisation des ressources publiques et le développement du secteur privé régional sont des dimensions à appuyer concomitamment pour atteindre l'impact souhaité. Toutefois, il était nécessaire de s'assurer que toutes les régions étaient au même niveau de capacités pour s'approprier les activités. En effet, il est ressortit du projet qu'il y'avait des régions championnes à qui le projet a bénéficié davantage.

Efficacité

Les partenariats mis en œuvre dans le cadre du projet ont donné des résultats mitigés. Ceux avec les structures nationales d'appui au renforcement des capacités ont permis d'atteindre des résultats importants pour le projet,

grâce notamment à la connaissance du contexte du pays et des défis en la matière, mais de renforcer aussi les capacités de ces structures elles-mêmes. Toutefois, le partenariat avec le FENU, n'a pas donné les résultats escomptés suite au désengagement de celui-ci à cause des problèmes rencontrés dans le cadre de l'exécution du projet. Il en résulte de ce qui précède qu'il faut s'appuyer davantage sur les structures nationales d'appui pour utiliser leur expertise et connaissance du contexte afin de faciliter la mise en œuvre des activités du projet.

La complexité d'un dispositif institutionnel décentralisé a engendré une dilution des responsabilités et de l'obligation de rendre compte dans le cadre de l'exécution du projet. Il est donc important de rationaliser le dispositif afin d'assigner des rôles et des responsabilités claires aux différents intervenants.

Efficiency

Les conditions retenues pour le premier décaissement ont engendré un retard dans le démarrage du projet (1 an). Il est donc nécessaire de s'assurer que la réalisation des conditions préalables est suffisamment avancée ou de réduire au strict minimum la conditionnalité.

b. Recommendations:

Le RAP a formulé des recommandations, mais celles-ci relèvent plutôt des préoccupations d'une mission de supervision : Accès à l'audit à réaliser par un expert mandaté par la justice malienne ; Justification des dépenses ; Audit des états financiers. Quant à la revue, elle formule les recommandations suivantes :

- S'assurer que la réalisation des conditions préalables est suffisamment avancée ou les réduire au strict minimum la conditionnalité.
- Dans le cadre d'une approche holistique du projet pour appuyer la mise en œuvre multidimensionnelle de la décentralisation, il importe de s'assurer que toutes les régions sont au même niveau de capacités pour s'approprier les activités.
- Dans le cadre d'une stratégie d'exécution du projet basée sur un partage de responsabilités et le recours à des maîtres d'ouvrage délégués (MOD), il faut s'appuyer davantage sur les structures nationales pour utiliser leur expertise et connaissance du contexte afin de faciliter la mise en œuvre des activités.
- Pour un suivi de l'exécution du projet ainsi que l'évaluation de ses résultats efficaces, il est important, dès la conception, de choisir des indicateurs ciblés, disponibles et mesurables.

7. COMMENTAIRES SUR LA QUALITÉ DU RAP ET DU RESPECT DES DÉLAIS (PONCTUALITÉ)

L'évaluation de la qualité sera basée sur tout ou une partie des critères indiqués en annexe et d'autres (le cas échéant): La qualité du RAP sera jugée très satisfaisante/exemplaires (4), satisfaisante (3), peu satisfaisante (2) ou très peu satisfaisante (1). Le respect des délais d'élaboration du RAP; jugé à temps (exemplaire = 4) ou en retard /pas satisfaisant (1). Le degré de participation de l'Emprunteur, cofinancier et du Bureau extérieur de la Banque (BE), noté comme: élevé/exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1).

Le RAP présente des forces au niveau de la clarté des analyses ; le degré d'identification et d'évaluation des facteurs clés ayant affecté la mise en œuvre du projet ; la clarté des enseignements tirés qui sont fondés sur l'évaluation du RAP. Toutefois, le RAP présente des faiblesses au niveau de l'exhaustivité. Il n'a pas traité des aspects concernant : l'efficacité de l'utilisation des ressources ; l'analyse coût-avantage ; l'état d'avancement de l'exécution ; la viabilité financière ; la performance des autres parties prenantes. Le RAP lui-même mentionne la faiblesse du système de suivi-évaluation et par conséquent, l'absence de données pour étayer les notations des

différentes sections. En outre, le RAP manque d'objectivité suffisante, des incohérences ayant été relevées entre ses notes et textes. Sa qualité est globalement peu satisfaisante.

8. RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION

Ceci est un résumé des notations du RAP et celles d'OPEV accompagné d'éventuelles raisons de désaccords/commentaires. Pour la dernière colonne, la section appropriée de l'examen PCR devrait être rappelée pour éviter des discussions détaillées. Lorsque l'évaluateur n'est pas en mesure de valider la note du RAP pour un critère, une justification adéquate doit être fournie. En conséquence, la note globale du projet pourrait être « pareillement satisfaisant ».

Critères	RAP	Revue du RAP	Raisons de désaccords/Commentaires
PERTINENCE	4	3	SATISFAISANT.
Pertinence de l'objectif de développement du projet	4	4	Le PADDER s'inscrit dans le cadre de la stratégie de la Banque au Mali (DSP 2005 – 2009). Ses objectifs sont alignés sur les priorités du pays, en termes d'appui à la décentralisation, comme levier du développement économique

			régional.
Pertinence de la conception du projet	3	2	La conception du projet ainsi que les dispositions institutionnelles retenues pour son exécution étaient complexes.
EFFICACITE	2	2	PEU SATISFAISANT
Objectif de développement (OD)	2	2	Les notations sont peu satisfaisantes aussi bien pour les effets et que pour les produits, ce qui induit une notation peu satisfaisante des progrès réalisés dans le sens de l'atteinte de l'OD (Note de 2).
EFFICIENCE	3	1,5	PEU SATISFAISANT
Respect du calendrier	3	2	Prévu pour une durée de 4 ans entre décembre 2007 et 2011, le projet a été exécuté en cinq années, avant son annulation en décembre 2012.
Efficience de l'utilisation des ressources	-	2	Le clôturage, consécutive à la crise socio-politique dans le pays, est intervenue en fin 2012 alors que plusieurs activités étaient à un stade avancée en termes de préparation des dossiers d'appel d'offres y afférents. Au final, un important reliquat de ressources non décaissées d'environ 6,25 MUC (62,5% des financements FAD) a été annulé.
Analyse coût -bénéfice	-	1	Faute de résultats suffisants, la population cible n'a pas pu bénéficier du bien-fondé du projet.
État d'avancement de l'exécution (IP)	-	1	Les conditions préalables au premier décaissement ont été satisfaites avec un important retard d'une année. Le processus des acquisitions a connu des difficultés, y compris les retards dans la passation de marchés et des problèmes de justification des dépenses. Le RAP mentionnait une procédure judiciaire en cours concernant des soupçons de détournement de fonds. Enfin l'exécution du projet n'est allée à son terme, consécutive à la suspension des opérations de la Banque dans le pays et la clôture du projet en 2012.
DURABILITÉ	3	1,6	PEU SATISFAISANT
Viabilité financière	-	1	Les acquis du projet sont insuffisants pour envisager une viabilité financière significative.
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	3	2	Le manque d'efficacité de certains partenariats engagés dans des maîtrises d'ouvrage délégué (en particulier avec le FENU), a engendré l'annulation de certaines activités importantes concernant l'amélioration de la gouvernance financière des collectivités territoriales.
Appropriation et durabilité des partenariats	3	2	Parmi les principales difficultés ayant ralenti l'exécution du projet, il y a le partage de responsabilités entre la DGCT et les Assemblées Régionales ainsi que le recours à des maîtres d'ouvrage délégués (MOD) : déficit d'appropriation des procédures de gestion du projet et/ ou d'internalisation des objectifs du projet.
Durabilité environnementale et sociale	N.A	NA	
NOTE GLOBALE DE L'ACHÈVEMENT DU PROJET	3,1	2	PEU SATISFAISANT
Performance de l'Emprunteur:	2	2	Peu satisfaisant : L'Emprunteur n'a pas suffisamment contribué à assurer une bonne qualité à la préparation du projet ainsi qu'à son exécution
Performance de la Banque:	4	2	Peu satisfaisant : Malgré des insuffisances dans le montage y compris la complexité du dispositif institutionnel décentralisé, la Banque n'a pas été suffisamment proactive pour mettre le projet sur une bonne trajectoire d'exécution.
Performance des autres parties prenantes	N.A	2	Peu satisfaisant : Les partenariats mis en œuvre dans le cadre du projet n'ont pas donné les résultats escomptés
Qualité du RAP:		2	Peu satisfaisant : Le RAP présente des faiblesses au niveau de l'exhaustivité. Il n'a pas traité des aspects concernant : l'efficience de l'utilisation des ressources ; l'analyse coût-avantage ; l'état d'avancement de l'exécution ; la viabilité financière ; et la performance des parties prenantes .

9. PRIORITÉ POUR DES FUTURES TRAVAUX D'ÉVALUATION : RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET, ÉVALUATION D'IMPACTS, REVUES PAR PAYS/SECTEUR OU ÉTUDES :

- Le projet s'inscrit dans une série et est adapté pour une évaluation en groupe



-
- Le projet est un cas de réussite
 - Haute priorité pour une évaluation d'impact
 - L'évaluation de performance est nécessaire pour des revues par secteur/pays
 - Haute priorité pour une étude ou évaluation thématique ou spéciale (à spécifier)
 - Le REPP est nécessaire en raison d'une validation incomplète des notations.

Principaux domaines d'intérêt dans les futurs travaux d'évaluation:

- a) Évaluation de performance nécessaire pour des revues par secteur/pays
- b) Évaluation de groupe (opérations d'appui institutionnel)
- c) Évaluation thématique (appui budgétaire ou réforme dans la gestion des finances publiques)

Action de suivi par OPEV:

Identifier des opérations du même groupe ou du même thème ; organiser un travail ou une mission de consultation permettant les travaux a), b) ou/et c).

Vérification par le Chef de Division

Approbation du Directeur

Sources de données pour la validation:

- Chargé du projet/Personnel de la Banque interviewé/contacté (en personne, par téléphone ou par courriel)
- Documents/rapports et base de données

Pièce jointe:

- Fiche de validation des notations de performance de la Note de revue de RAP.
- Liste de documents de référence

NOTE D'EVALUATION DU RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET (RAP) Validation des notations de performance du RAP

Echelle de notation du RAP:

Note	Explication
4	Très satisfaisant - Réalisation parfaite, aucune faille
3	Satisfaisant - La majorité des objectifs sont atteints en dépit de quelques lacunes
2	Peu satisfaisant - Projet partiellement abouti. Presqu'autant de résultats que de lacunes
1	Très peu satisfaisant - Très peu de réalisations et de graves lacunes
UTS	Incapable de noter
NA	Sans objet

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification /Commentaires
PERTINENCE	Pertinence de l'objectif de développement du projet (OD) pendant la période d'exécution.	4	4	Très satisfaisant. En termes d'alignement avec les priorités de développement du pays, le PADDER relève du premier axe majeur (décentralisation et déconcentration des administrations pour une gestion publique plus proche des populations et plus efficace) de la deuxième grande orientation stratégique du Cadre Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (CSCR) du Gouvernement pour la période 2007-2011 (poursuite et consolidation des réformes structurelles). Par ailleurs, le projet est aligné sur la stratégie de la Banque au Mali (DSP 2005-2009). Pour ce qui est des bénéficiaires, le projet contribue à créer dans les cinq régions bénéficiaires les conditions de réalisation des OMD relatifs à l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base (éducation, santé, eau potable, habitat décent, etc.).
	Pertinence de la conception du projet (de la phase d'approbation à la phase de clôture).	4	2	Peu satisfaisant. Certes, en termes de couvrant le bien-fondé, le PADDER proposait une approche holistique pour répondre aux différentes contraintes pesant sur le développement économique régional. et ce, en appuyant le développement des outils de planification, de mobilisation des recettes de rationalisation des dépenses et d'amélioration de l'environnement pour l'entreprenariat et le développement du secteur privé. Mais il ressort que sa conception n'était pas favorable à l'obtention de résultats. Parmi les insuffisances relevées, on note : des activités mal définies, une sous-estimation des coûts, des modalités d'exécution complexes notamment une stratégie basée sur un partage et une dilution des responsabilités entre les niveaux central et régional ainsi que les maîtres d'ouvrage délégués (MOD) ; des conditionnalités difficiles à satisfaire dans les délais; des indicateurs de suivi-évaluation inappropriés, etc..
NOTE GLOBALE DE PERTINENCE		4	3	SATISFAISANT
EFFICACITÉ*	Niveau de réalisation des Effets			
	Effet 1. La gouvernance institutionnelle territoriale et le partenariat public/privé/société civile régional sont améliorés.		2,6	Satisfaisant.

1.1. Les compétences en matière de développement régional, ainsi que les ressources liées à ces compétences sont mieux précisées, effectivement transférées aux Collectivités Territoriales (CT), et les acteurs régionaux se les approprient.	100%	3	Satisfaisant. Il s'agit de faire en sorte que les CT exercent 60% des compétences qui leur ont été transférées et de leur assurer 75% des ressources allouées en 2011. A l'évaluation, on note que 100% des compétences transférées sont exercées, mais pour ce qui est de la question des ressources, il n'y a rien qui puisse permettre d'apprécier l'état la situation.
1.2. Les capacités des Collectivités Territoriales -Région (CT-Région) et des autres acteurs régionaux (Société civil; secteur privé) pour la planification régional; la gestion et le suivi-évaluation développement régional sont accrues	100%	4	Très satisfaisant. Les deux indicateurs concernés par la mise en œuvre de cette réforme ont été atteints : (i) Les stratégies régionales d'aménagement du territoire (SRAT) et les plans stratégiques de développement régional (PSDR) ont été élaborés et sont disponibles dans les cinq régions (Mopti, Ségou, Sikasso, Koulikoro et Kayes) ; (ii) (ii) Le taux d'élaboration des budgets et comptes administratifs a atteint 100% en 2011 contre 75% en 2007 et ils sont élaborés de façon participative. Quant aux rapports sur le développement régional, ils sont publiés 4 mois après la fin de l'année concernée. La revue juge l'état de réalisation de cette cible très satisfaisant.
1.3 La qualité de la participation des acteurs non étatique (société civile, secteur privé) incluant les couches défavorisées et pauvres au processus de développement régional et au contrôle citoyen de sa gestion, est améliorée.		1	<i>Nombre d'acteurs régionaux formés.</i> Il s'agit de former 210 responsables d'associations, d'élus, d'organisations professionnelles du secteur privé et OSC dont 41 femmes avant fin 2011. Cette activité n'a pas été réalisée. <i>Nombre d'OSC et organisations professionnelles du secteur privé participant aux foras de dialogue régional.</i> Il fallait assurer la participation d'au moins 10 organisations de la société civile et organisations professionnelles à 100 foras en 2011. Un seul fora s'est tenu à Koulikoro avant l'arrêt du projet par la Banque. <i>Effectivité du contrôle citoyen de la légalité et l'efficience de la gestion des CT-régions.</i> Dans le cadre de cette mesure, il s'agissait de pouvoir recueillir l'avis de la société civile sur au moins 95% des actes passés par les CT-régions (Budget-projets). Le RAP a jugé que cette mesure ne pouvait être mesurée de façon exhaustive Cela pose le problème de la pertinence du choix des indicateurs. <i>Niveau de satisfaction des acteurs.</i> Il s'agissait d'accroître le niveau de satisfaction des acteurs d'au moins 15% chaque année de 2007 à 2011. La réalisation d'enquêtes ou sondages aurait permis de saisir la satisfaction des acteurs. Les foras auraient aussi été des occasions de recueillir l'avis des acteurs, mais ils n'ont pu se tenir.
Effet 2 : Les initiatives d'inter-collectivité économique dans les régions produisant des Espaces Economique Partagés (EEP) viables sont en augmentation		1	Très peu satisfaisant
2.1. Taux d'augmentation des initiatives d'inter-collectivité économiques autour des filières porteuses de croissance économique	N.A	1	Très peu satisfaisant. La mesure visait à porter le taux à 35% au moins de 2008 à 2011. Cet indicateur n'a pas été évalué par manque de précision dans la définition.

<p>Effet 3 : Les performances économiques et financières des CT-régions améliorées avec leurs capacités propres d'investissement accrues grâce à une gouvernance financière maîtrisée</p>		<p>2</p>	<p>Peu satisfaisant</p>
<p>3.1 Les CT-Région réussissent à mobiliser plus de ressources propres à investir davantage dans leurs régions</p>		<p>1</p>	<p>Très peu satisfaisant. Les objectifs visés étaient que (i) les recettes propres des cinq CT-Régions augmentent de 15% de 2008 à 2011; et (ii) le taux d'investissement de chacune des CT-Régions croît d'au moins 10% de 2008 à 2011.</p> <p>Le Système d'Analyse Financière et Institutionnelle des Collectivités (SAFIC) qui devait permettre de recenser et de suivre les ressources propres des CT-Régions n'a pas été mis en place à cause du FENU.</p>
<p>3.2. La Gestion Budgétaire et le suivi de l'économie régionale par les assemblées régionales sont améliorées</p>		<p>UTS</p>	<p>Très peu satisfaisant. La cible était d'atteindre au moins 7% de taux croissance économique pour chacune des cinq (5) régions concernés couverts par le projet. Il n'existe pas de données sur la croissance économique désagrégé au niveau régional. Ceci devait être basé sur le Système de Suivi-évaluation par les Acteurs (SSEA) prévu dans le cadre du projet. Mais, ce SSEA n'a été mis en place qu'à Koulikoro, et ce, de manière partielle et le système statistique national n'a pas non plus produit des comptes économiques régionaux.</p>
<p>3.3 La gouvernance financière territoriale est améliorée à travers la mise en place de procédures transparentes et l'amélioration du contrôle interne et externe et des ressources humaines</p>		<p>3</p>	<p><i>Système décentralisé de l'exécution budgétaire.</i> La mesure visait en faire en sorte que toutes les CT-régions utilisent effectivement le système décentralisé d'exécution budgétaire avant la fin de 2009. La décentralisation budgétaire est bien avancée, les CT-régions sont appuyées par les représentants du Ministère des finances au niveau des régions pour aider à l'exécution budgétaire.</p> <p><i>Taux d'augmentation des missions des services de contrôle de l'Etat.</i> Le nombre de missions de contrôle devait augmenter de 10% au moins de 2008 à 2009 et de 20% de 2009 à 2011. Les missions des services de contrôle de l'Etat sont multiples et diverses, et elles sont réalisées par la tutelle des CT, par l'Inspection de l'administration, par l'Inspection générale des finances, par le Vérificateur Général, par le Contrôle Général des services public et par la Section des comptes de la Cour suprême. L'indicateur n'est pas suffisamment bien défini et il n'existe pas de statistiques concernant ces contrôles au niveau des CT.</p> <p><i>Nombre d'élus et agents des CT-régions et cadres des régies financières déconcentrées formés.</i> 260 cadres et élus devait être formés (dont 40 femmes à avant fin 2011). 300 personnes dont 50 femmes ont été formées. La répartition par thématique se présente comme suit : 150 en finances locales, gestion financière et comptable des CT et 150 sur le budget-programme et les procédures de passation de marchés.</p>
<p>Effet 4 : Les performances économiques du secteur privé sont améliorées dans les régions.</p>		<p>1</p>	<p>Très peu satisfaisant</p>
<p>4.1, La performance du secteur privé existant est renforcée</p>		<p>1</p>	<p><i>Nombre de prestataires régionaux du secteur informel qui passent au secteur formel par l'action des Centre de Gestion Agréés (CGA).</i> L'objectif visé était d'atteindre 1800 prestataires (dont au moins 40% d'entreprises dirigées par des femmes) à la fin de l'année 2011. Il n'a pas été réalisé à cause de la non-opérationnalisation des CGA.</p> <p><i>Nombre d'opérateurs économiques formés et encadrés par les CGA.</i> Il s'agissait dans le cadre de cette activité de former au moins 1100 opérateurs économiques dont 200 femmes d'affaires à la fin de 2011.</p>

				Mesure non réalisée. Tout au moins, il y a eu la formation de 80 formateurs..
	4.2 Une augmentation du nombre de nouveaux opérateurs économiques constitués des jeunes et de femmes est enregistrée		1	<p><i>Nombre de nouvelles entreprises</i> de jeunes et/ou femmes créées, soit une prévision de 400. Objectif non réalisé.</p> <p><i>Nombre de jeunes et femmes insérés dans l'emploi salarié formel.</i> L'ambition était d'insérer 1500 jeunes dont 500 femmes dans l'emploi formel. Objectif non réalisé.</p>
	4.3 Une réduction du délai a des formalités pour le démarrage d'entreprises en région et une augmentation du taux d'investissement de la diaspora malienne en région sont enregistrés		1	<p><i>Nombre de jours réduits et taux d'investissement de la diaspora dans les régions.</i> Il s'agissait de réduire de 42 jours à 15 jours, le délai de création d'entreprise ; et d'augmenter de 5% annuellement le taux d'investissement de la diaspora dans les régions.</p> <p>Objectif non réalisé. Les CGA ne sont devenus opérationnels qu'en 2012. Il n'y pas de statistiques disponibles pour évaluer la durée nécessaire pour la création d'une entreprise. Concernant le taux d'investissement de la diaspora, les activités y afférentes n'ont pas été réalisées.</p>
NOTE GLOBALE DE L'EFFICACITE DES EFFETS		2	1,6	PEU SATISFAISANT
Niveau de réalisation des produits				
	Produit 1 : La textes/lois relatifs à la libre administration des CT, aux compétences a transférées de l'Etat aux CT en développement régional et en aménagement du territoire, a la fiscalité locale, et à l'intercommunalité sont révisés et adoptés	80%	3	Satisfaisant : Sur les quatre textes/lois à réviser et adopter, trois l'ont été. La Loi n° 96-59 portant création des communes n'a pas fait l'objet de révision, en raison d'un nouveau découpage territorial prévu mais qui n'a pu être réalisé.
	Produit 2 : Le partenariat entre acteur de développement est amélioré grâce à l'institutionnalisation de foras de dialogue et de cadres de concertation régional	20%	1	<p>1°) Organisation par chacune des Assemblées régionales (AR) de deux foras publics annuels de dialogue régional sur les priorités de développement de chaque région. Les code de conduite des foras élaborés par les consultants doivent être produits et diffusés.</p> <p><i>Résultat : un seul fora organisé dans la région de Koulikoro.</i></p> <p>2°) Organisation de cadre de concertation (chaque 2 mois): entre l'AR et l'association des municipalités du Mali (AMM), l'association des conseils de cercles de région du Mali (ACCRM), des organisations professionnelles du secteur privé et la société civile ; entre l'AR et le Gouvernorat et les services déconcentrés de l'Etat ; entre l'AR et les responsables des programmes/projets des PTF dans la région.</p> <p><i>Résultat : un seul forum tenu dans une région.</i></p>
	Produit 3 : Les capacités de planification et de gestion du développement suivant une approche participative incluant les couches sociales défavorisées et pauvres régionales sont améliorées	100%	2	<p>1°) Améliorer et faire valider, au niveau de la région, les esquisses de SRAT existant à Sikasso, Ségou et Koulikoro ; faire les études diagnostiques nécessaires et élaborer les SRAT de Kayes et Mopti ;</p> <p><i>Résultat : après un long processus participatif ponctué par plusieurs ateliers, les Schémas régionaux d'aménagement du territoire (SRAT) et les PSDR pour les 5 collectivités territoriales ont été validés.</i></p> <p>2°) Former et perfectionner les acteurs régionaux à l'élaboration de PSDR ; réaliser les PSDR et les valider dans les cinq régions.</p> <p><i>Résultat : activité non réalisée.</i></p>

	Produit 4 : Les citoyens des 5 régions formés dans les domaines ciblés (lobbyisme; négociation, droit, genre, économie/finance, budget, audit, passation de marchés, suivi-évaluation), sont conscients de leurs droits et devoirs, et participent pleinement à la gestion des affaires régionales		1	<p>1°) Formation des différents acteurs en matière de management, d'OSC et de plaidoyer. <i>Résultat : activité non réalisée.</i></p> <p>2°) Renforcement des capacités des ONG et des associations au niveau régional par des équipements informatiques et mobiliers. <i>Résultat : activité non réalisée.</i> Les UFGP, au niveau des cinq régions, n'ont pas transmis au niveau central les besoins en appui.</p> <p>3°) Amélioration du contrôle citoyen de la gestion des ressources publiques et de l'implication active citoyenne dans la lutte contre la corruption. Un consultant devait être recruté pour réaliser l'étude diagnostique sur la corruption dans les régions. <i>Résultat : activité non réalisée.</i> Comme le RAP l'a mentionné, la procédure de sélection a accusé un retard jusqu'à la suspension des opérations et la clôture du projet.</p>
	Produit 5 : L'assiette fiscale des CT-Région précisée		1	<p><i>Optimisation de la fiscalité locale et de la mobilisation de ressources internes des régions.</i> Il s'agissait de mettre en place le SAFIC et ses recommandations dans les 5 régions. <i>Résultat : activité non réalisée.</i> L'UNCDF (ex FENU) a notifié son désengagement de la convention de maîtrise d'ouvrage déléguée relative à la réalisation du volet SAFIC du PADDER octobre 2011. Ce désengagement tardif n'a pas permis de trouver d'autres solutions pour réaliser cette activité complexe surtout dans un contexte de suspension des opérations et d'approche de la clôture du projet.</p>
	Produit 6 : Le Plan d'action de redressement financier, et d'accroissement de la contribution financière des CT –Région au développement régional réalisés		UTS	Manque d'informations
	Produit 7 : La cohérence et le suivi-évaluation de l'exécution des programmes/projets de développement régional sont améliorés		2	<p>1°) Elaboration d'un rapport sur le diagnostic du SSEA dans la région pilote de Koulikoro. Résultat : le diagnostic a été fait.</p> <p>2°) Elaboration d'un rapport sur le diagnostic du SSEA dans les quatre autres régions. Résultat : <i>activité non réalisée.</i></p> <p>3°) Elaboration d'une base de données relative au SSEA dans la région pilote de Koulikoro. Résultat : La base de données a été élaborée.</p> <p>4°) Elaboration d'une base de données relative au SSEA dans les quatre autres régions. Résultat : <i>activité non réalisée</i></p>
	Produit 8 : Les acteurs régionaux sont mobilisés et lancent des EEP sur la base d'études de faisabilité crédibles		2	<p>1°) Etude diagnostique secteurs économiques porteurs et EEP et ateliers de consultation étude diagnostique EEP. <i>Résultat : les études ont été réalisées pour les régions et des ateliers restitution/validation se tenus.</i></p> <p>2°) Organisation de campagnes de promotion/sensibilisation d'initiatives d'inter-collectivité économiques soutenues par une ou plusieurs CT en vue de créer les EEP. Résultat : <i>activité non réalisée.</i></p> <p>3°) Elaboration d'études de faisabilité d'initiatives d'inter-collectivité économiques. Résultat : <i>activité non réalisée.</i></p>
NOTE GLOBALE DE EFFICACITE DES PPRODUITS	2	1,7	Peu satisfaisant.	
Notation de l'Objectif de Développement (OD)				

	Objectif de Développement	2	2	Les notations sont peu satisfaisantes aussi bien pour les effets (2) et que pour les produits (2), ce qui induit une notation peu satisfaisante des progrès réalisés dans le sens de l'atteinte de l'OD (Note de 2). Selon le RAP que Mali a connu en mars 2012 une crise politique profonde qui a engendré une suspension des opérations de la Banque dans le pays. Cette situation aurait impacté négativement la mise en œuvre du projet, car plusieurs activités à un stade avancée en termes de passation de marchés et de sélection des prestataires n'ont pu être menées.
NOTE DE L'OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT		2	2	PEU SATISFAISANT.
Degré de couverture des bénéficiaires				
	Bénéficiaire1: les populations des cinq (5) régions couvertes	Non mesurable	1	Peu satisfaisant. Le faible niveau d'exécution suggère un faible impact sur ces bénéficiaires.
	Bénéficiaire2: les opérateurs économiques privés, la société civile, les élus locaux		2	Peu satisfaisant. L'ensemble des acteurs a été impliqué dans les activités de renforcement des capacités ce qui leur a permis de participer plus efficacement dans la planification et la mise en œuvre des projets de développement au niveau régional. Toutefois, le faible niveau d'exécution suggère un faible impact sur les bénéficiaires.
NOTE DE DEGRE DE COUVERTURE DES BENEFICIAIRES			1,5	PEU SATISFAISANT
Effets imprévus ou additionnels (positifs ou négatifs non pris en compte dans la cadre logique) et leur niveau d'impact sur le projet (élevé, moyen, faible)				
	Développement institutionnel	N.A	NA	
	Genre	N.A	N.A	
	Environnement & Changements climatiques	N.A	N.A	
	Réduction de la pauvreté	N.A	N.A	
	Développement du secteur privé	N.A	N.A	
	Intégration régionale	N.A	N.A	
	Autres (à spécifier)			
NOTE GLOBALE DES EFFETS IMPREVUS			NA	
NOTE GLOBALE DE L'EFFICACITÉ		4	2	Peu satisfaisant
EFFICIENCE	Respect des délais (en se collant à la date initiale de clôture)	3	2	Peu satisfaisant. Le démarrage du projet a accusé un retard important (1 an) à cause des délais pris pour la satisfaction des conditions de mise en vigueur et de premier décaissement. Prévu pour une durée de 4 ans entre décembre 2007 et 2011, le projet a été exécuté en cinq années, avant son annulation en décembre 2012.
	Efficience de l'utilisation des ressources	-	2	Peu satisfaisant. Le RAP n'a pas traité de l'efficience dans l'utilisation des ressources. Le taux de décaissement, 40%, reste globalement faible. Le clôture, consécutive à la crise socio-politique dans le pays, est intervenu en fin 2012 alors que plusieurs activités étaient à un stade avancée en termes de préparation des dossiers d'appel d'offres y afférents. Au final, un important reliquat de ressources non décaissées d'environ 6,25 MUC (62,5% des financements FAD) a été annulé.
	Efficacité cout-bénéfice du projet (Taux de rentabilité économique (à préciser si	-	1	Peu satisfaisant. Le RAP n'a pas analysé l'efficacité cout-bénéfice du projet. A la clôture du projet le rapport coût-bénéfice n'était pas avantageux, étant donné qu'après 5 années d'attente, les bénéficiaires clé n'ont pas pu bénéficier du bien-fondé du projet.

	applicable))			
	État d'avancement de l'exécution (à partir de l'EER actualisé)	-	1	Très peu satisfaisant: Le RAP n'a pas évalué cette rubrique compte tenu probablement du manque d'EER. Les conditions préalables au premier décaissement ont été satisfaites avec un important retard d'une année. Le processus des acquisitions a connu des difficultés, y compris les retards dans la passation de marchés et des problèmes de justification des dépenses. Le RAP mentionnait une procédure judiciaire en cours concernant des soupçons de détournement de fonds. Enfin l'exécution du projet n'est allée à son terme, consécutive à la suspension des opérations de la Banque dans le pays et la clôture du projet en 2012.
	Autres critères (à spécifier)			
NOTE GLOBALE DE L'EFFICIENCE		2,5	1,5	Peu satisfaisant
DURABILITÉ	Viabilité financière	-	2	Peu satisfaisant. Le RAP n'a pas évalué cette rubrique. Toutefois, hormis la création des CGA au profit des opérateurs privés au niveau régional, les acquis du projet sont insuffisants pour envisager une viabilité financière significative. Pour l'essentiel, rien n'indique que le projet ait contribué au renforcement des capacités de mobilisation des ressources des CT pour entretenir le développement local.
	Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	3	2	Très satisfaisant. La non-efficacité de certains partenariats engagés dans des maîtrises d'ouvrage délégué, en particulier avec le FENU, a engendré l'annulation de certaines activités importantes concernant l'amélioration de la gouvernance financière des collectivités territoriales (cas de la mise en place des SAFIC, des PFS, et du système de suivi évaluation). Ensuite, le RAP ne précise pas si malgré la crise socio-politique de 2012, les acquis concernant les outils de planification du développement économique régional au niveau des cinq régions couvertes ont pu être d'une quelconque utilité.
	Approbation et des partenariats	3	2	Peu satisfaisant. Il apparaît que parmi les principales difficultés ayant ralenti l'exécution du projet, il y a le partage de responsabilités entre la DGCT et les Assemblées Régionales et le recours à des maîtres d'ouvrage délégués (MOD) qui a montré des limites (déficit d'appropriation des procédures de gestion du projet et/ ou d'internalisation des objectifs du projet). Le désengagement tardif de L'UNCDF (ex FENU) de la convention de maîtrise d'ouvrage déléguée relative à la réalisation du volet SAFIC du PADDER n'a pas permis de trouver d'autres solutions pour réaliser cette activité complexe.
	Durabilité environnementale et sociale	N.A	NA	
NOTE GLOBALE DE LA DURABILITE		3	2	Peu satisfaisant
* La notation du volet efficacité est obtenue à partir de la notation de l'OD du tout dernier EER (Voir note d'orientation sur l'EER).				
L'appréciation des produits et effets se fera en termes de progrès réalisés vers les cibles et la note globale de l'OD est déterminée en combinant les notations établies pour les effets et les produits suivant la méthodologie définie dans la note d'orientation de l'EER. Il est donnée : Très satisfaisant (4), Satisfaisant (3), Insatisfaisant (2) et Très insatisfaisant (1).				

Critères	Sous-critères	Note du RAP	Validation OPEV	Justification
----------	---------------	-------------	-----------------	---------------

PERFORMANCE DE LA BANQUE	Identification proactive et résolution des problèmes rencontrés aux différentes phases du cycle du projet	N.A	2	La Banque n'a pas assuré une bonne conception au projet y compris une capitalisation suffisante des expériences antérieures. Malgré les insuffisances constatées dans le montage y compris la complexité du dispositif institutionnel décentralisé, la Banque n'a pas été suffisamment proactive pour mettre le projet sur une bonne trajectoire d'exécution
	Prise en compte des leçons tirées des opérations précédentes dans la conception et l'exécution	N.A	2	La prise en compte des leçons tirées des opérations précédentes dans la conception et l'exécution a été insuffisante. Par exemple, les conditions retenues pour le premier décaissement ont engendré un retard d'une année.
	Participation des parties prenantes pour renforcer l'appropriation	N.A	3	L'approche holistique du projet impliquait des parties prenantes diverses : des structures étatiques au niveau central et au niveau régional, des élus locaux, des opérateurs du secteur privé et de la société civile.
	Renforcement des exigences fiduciaires et de sauvegarde	N.A	2	Le RAP lui-même souligne que la gestion financière du projet était un des principaux problèmes de l'exécution du projet. Il apparaît qu'il y'a eu des difficultés à mettre en œuvre les recommandations de la Banque issus des missions de supervision pour le volet de la gestion financière. Ces recommandations visaient à atténuer le risque fiduciaire. Mais finalement le projet a été soumis à une procédure judiciaire concernant des soupçons de détournement de fonds par le comptable.
	Conception et mise en œuvre du système de suivi-évaluation	N.A	1	Le RAP lui-même mentionne la faiblesse du système de suivi-évaluation et par conséquent, l'absence de données pour étayer les notations des différentes sections.
	Qualité de la supervision de la Banque (dosage des compétences des équipes de supervision, etc.)	N.A	2	La Banque a assuré le suivi de la mise en œuvre du Projet à travers des missions de supervision régulières et la revue à mi-parcours. Mais en termes d'efficacité, ces missions auraient été bénéfiques en apportant les ajustements, ce qui n'a pas été le cas.
	Réponse aux requêtes	N.A	2	La révision de la LBS n'a pas pu se réaliser à cause de la suspension des opérations de la Banque dans le pays en 2012 et la clôture du projet.
NOTATION DE LA PERFORMANCE DE LA BANQUE		3	2	Peu satisfaisant
PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR	Qualité de la préparation et de l'exécution	N.A	2	L'Emprunteur n'a pas suffisamment contribué à assurer une bonne à la qualité à la préparation du projet ainsi qu'à son exécution. Le manque des capacités au niveau des UFGP a engendré des problèmes lors de l'exécution notamment un manque de pro activité concernant le suivi rapproché du projet.
	Conformité aux engagements, aux accords et aux sauvegardes	N.A	2	Les conditions préalables au premier décaissement ont été satisfaites avec un important retard d'une année. La RAP mentionne la concrétisation du risque fiduciaire, à travers une procédure judiciaire concernant des soupçons de détournement des fonds du projet
	Mise à disposition en temps opportun de la contrepartie	N.A	3	le Gouvernement a honoré ses engagements en décaissant les fonds de contrepartie
	Réactivité aux recommandations de supervision	N.A	2	Il faut souligner le manque de gestion proactive, permettant de proposer des mesures correctives pour améliorer l'atteinte des résultats. Il y'a eu des difficultés à mettre en œuvre les recommandations de la Banque issus des missions de supervision, en particulier pour le volet de la gestion financière

	Mesures prises pour assurer la durabilité du projet	N.A	2	Les acquis sont insuffisants et rien n'indique une volonté quelconque de poursuivre les activités après le désengagement de la Banque.
	Respect du calendrier de préparation des requêtes	N.A	2	Le calendrier de préparation des requêtes n'a pas été respecté, compte tenu des retards observés et l'annulation du projet.
NOTATION DE LA PERFORMANCE DE L'EMPRUNTEUR		2	2	Peu satisfaisant
PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES	Respect des délais de décaissement des cofinanciers	N.A	N.A	Le projet n'avait pas de cofinancier.
	Fonctionnement des mécanismes de collaboration	N.A	2	Les partenariats mis en œuvre dans le cadre du projet ont donné des résultats mitigés. Ceux avec les structures nationales d'appui au renforcement des capacités ont permis d'atteindre des résultats importants pour le projet, grâce notamment à la connaissance du contexte du pays et des défis en la matière, mais de renforcer aussi les capacités de ces structures elles-mêmes. Le partenariat avec le FENU n'a pas donné les résultats escomptés suite au désengagement de celui-ci à cause des problèmes rencontrés dans l'exécution du projet.
	Qualité du dialogue politique des cofinanciers (seulement pour les OAP)	N.A	N.A	
	Qualité du travail des prestataires	N.A	2	Certains partenariats engagés dans des maîtrises d'ouvrage délégué ont manqué d'efficacité, en l'occurrence celui avec le FENU.
	Réactivité aux demandes des clients	N.A	UTS	Manque d'informations
NOTATION DE LA PERFORMANCE DES AUTRES PARTIES PRENANTES		N.A	2	Peu satisfaisant
La notation globale est donnée par: Très satisfaisant, Satisfaisant, Insatisfaisant et Très insatisfaisant.				
(i) Très satisfaisant (TS) : 4				
(ii) Satisfaisant (S) : 3				
(iii) Insatisfaisant (I) : 2				
(iv) Très insatisfaisant (TI) : 1				

CONCEPTION, MISE EN ŒUVRE ET UTILISATION DU SUIVI ET ÉVALUATION (S&E)

Critères	Sous-critères	Validation OPEV	Justification/Commentaires
CONCEPTION DU S&E	Système de S&E en place, clair, adéquat et réaliste	2	Le rapport d'évaluation du PADDER prévoyait la conception et mise place d'un système d'un système de suivi-évaluation comme une partie intégrante des activités du projet.
	Les indicateurs de suivi et le plan de suivi ont été dûment agréés	2	Aucun un système suivi-évaluation comme tel n'a pas été mis en place. Les indicateurs du CLAR manquaient parfois de pertinence : (i) difficilement mesurables ; (ii) données non disponibles pour évaluer leur évolution, les étant indicateurs basés sur des activités mêmes du projet; et (iii) difficulté d'appropriation par les parties prenantes.
	Existence d'indicateurs désagrégés selon le genre	2	Cette préoccupation n'est pas très explicite
	Les données de référence ont été disponibles ou collectées durant la conception	2	Un certain nombre d'indicateurs n'étaient pas disponibles ou difficilement mesurables
	Autres à préciser		
NOTE DE LA CONCEPTION DU S&E		2	Peu satisfaisant
MISE EN ŒUVRE DU S&E	La fonction S&E est adéquatement pourvue de personnel et équipée	1	La fonction de suivi-évaluation n'a pas été implémentée
NOTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU S&E		1	Très peu satisfaisant
UTILISATION DU S&E	L'emprunteur a utilisé les informations de suivi pour la décision	1	Il n'y a eu de suivi en dehors des activités de routine.
NOTE DE L'UTILISATION		1	Très peu satisfaisant
NOTATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE DU S&E		1	Très peu satisfaisant

EVALUATION DE LA QUALITE DU RAP

Critère	RAP-EVN (1-4)	Justifications/Commentaires
QUALITE DU RAP		
1. Degré et qualité de l'exhaustivité des éléments de preuves et de l'analyse du RAP pour étayer les notations des différentes sections.	1	Le RAP présente des forces au niveau de la clarté des analyses. Mais il présente des faiblesses au niveau de l'exhaustivité. Il n'a pas traité des aspects concernant : l'efficacité de l'utilisation des ressources ; l'analyse coût-avantage ; l'état d'avancement de l'exécution ; la viabilité financière ; la performance des autres parties prenantes
2. Degré d'objectivité des notes d'évaluation du RAP.	2	Le RAP manque d'objectivité suffisante, des incohérences ayant été relevées entre ses notes et textes. Ses analyses et notations se ne se focalisent pas toujours sur les critères d'évaluations des directives.
3. Degré de cohérence interne des notations d'évaluation du RAP ; inexactitudes ; incohérences (dans les différentes sections) entre les textes et les notations ; cohérence entre la note globale et les notations des différentes composantes.	2	Quelque incohérences ont été relevées entre les notes et les textes : Il indique par exemple une performance de l'Emprunteur globalement satisfaisante tout en lui attribuant a note 2, ce qui n'est pas approprié.
4. Degré d'identification et d'évaluation des facteurs clés (internes et exogènes) et des effets inattendus (positifs et négatifs) ayant affecté la conception et la mise en œuvre.	3	Le RAP a bien évoqué plusieurs éléments pertinents concernant : les conditionnalités, la complexité du projet et du dispositif institutionnel ; le suivi-évaluation ; la crise socio-politique ; etc..
5. Adéquation du traitement des mesures de sauvegarde, des questions fiduciaires, de l'alignement et de l'harmonisation.	2	Les questions fiduciaires ont été abordés en divers, car le RAP n'a pas traité de l'utilisation des ressources et l'Etat d'avancement de l'exécution.
6. Degré de solidité des processus de génération et d'analyse des données (y compris les taux de rentabilité) en appui à l'évaluation du RAP.	2	Le RAP lui-même mentionne la faiblesse du système de suivi-évaluation et par conséquent, l'absence de données pour étayer les notations des différentes sections.
7. Adéquation globale de l'accessibilité des éléments de preuves (à partir du RAP, y compris les annexes et les autres données fournies).	2	Le RAP ne mentionne pas ses sources d'information.
8. Dans quelles mesures les enseignements tirés (et les recommandations) sont clairs et fondés sur l'évaluation du RAP (éléments de preuve et analyse).	4	Les enseignements tirés sont clairs et pertinents ; ils favorisent l'apprentissage de la Banque.
9. Degré de clarté et d'exhaustivité globale du RAP.	2	Le RAP est clair, mais il n'est pas exhaustif
Autres (à spécifier)		
NOTE SUR LA QUALITE DU RAP	2	Peu satisfaisant
Conformité du RAP avec les directives (RAP/OM ; OPEV)		
1. Délais de livraison du RAP (A temps = 4; en retard = 1)	1	En retard
2. Degré de participation de l'Emprunteur, du Co-financier et du Bureau Extérieur dans la préparation du RAP ***	3	Satisfaisant
3. Autres aspects (à spécifier)		
Note sur la conformité du RAP	2	Peu satisfaisant
*** Noté Élevé/exemplaire (4), ou substantiel/significatif (3), ou modéré (2), ou négligeable (1)		

Liste des documents de référence

1. Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales, Acte du Forum National sur la Décentralisation au Mali : Bilan et perspectives, Juin 2011
2. MATCT/DNCT, Analyse-Diagnostic de la Commune Rurale de Ondougou, SAFIC
3. BAD, Aide mémoire Mission de Supervision du 14 au 25 novembre 2011 ;
4. BAD, Inter-Office Mémoire, Mission de supervision du PADDER, 21 au 21 mars 2012 ;
5. BAD, Audit des Activités d'exécution du PADDER, Aide mémoire 21 juillet 2011
6. BAD/MALI, Transition Management Support Strategy 2013-2014
7. BAD, Note de Service OSGE.1/MM/GT/08/08/61 du 18 août 2008 relative aux Conditions du premier décaissement ;ne
8. Protocole d'Accord du 16 novembre 2007
9. Rapport d'évaluation du PADDER ;
10. Rapport d'Achèvement du PADDER ;
11. Rapport d'Evaluation du PAGE, Juin 2013

- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.
- 21.
- 22.