



**KIT** Royal  
Tropical  
Institute



## **Evaluation finale du Programme Gouvernance Locale Redevable au Mali**

**Octobre 2020**

# **Evaluation finale du Programme Gouvernance Locale Redevable au Mali**

## **Evaluateurs**

Bertus Wennink (KIT Amsterdam)

Amagoïn Keïta (Groupe ODYSSEE Bamako)

Brahima Fomba (Groupe ODYSSEE Bamako)

## **Institution responsable pour l'évaluation finale**

Royal Tropical Institute (KIT)

Mauritskade 63

1092 AD Amsterdam

The Netherlands

**Photos de la couverture : PGLR**

# Sommaire

<b>Résumé</b>	<b>7</b>
<b>1 Introduction</b>	<b>10</b>
<b>2 Evaluation finale</b>	<b>10</b>
2.1 Objectifs	10
2.2 Méthodologie	11
2.3 Limites de la méthodologie	12
<b>3 Programme Gouvernance Locale Redevable</b>	<b>12</b>
3.1 Contexte et justification	12
3.2 Théorie de changement et cadre logique	13
3.3 Stratégie d'intervention	15
3.4 Risques identifiés et mesures d'atténuation	17
3.5 Dispositif d'intervention et de gestion	17
<b>4 Principaux activités et résultats du PGLR</b>	<b>19</b>
4.1 Un mouvement pérenne (une culture) de jeunes citoyens et citoyennes actifs et engagés dans la gouvernance est en marche	19
4.2 Les citoyens et citoyennes ont accru leur influence (contrôle citoyen) sur les décisions locales	21
4.3 Les autorités locales et les OGSP sont plus redevables dans la gestion des fonds et des services publics	21
4.4 Les activités culturelles, sportives et innovantes portées par les jeunes ont augmenté / ont été développés	23
4.5 Les initiatives de prévention et de gestion des conflits concernant les ressources naturelles et le foncier ont augmenté	25
4.6 Améliorer la gestion des affaires publiques	25
4.7 Contribuer au développement des services sociaux de base	26
<b>5 Communication et information</b>	<b>27</b>
<b>6 Système de suivi-évaluation</b>	<b>27</b>
<b>7 Collaboration</b>	<b>28</b>
<b>8 Evaluation</b>	<b>29</b>
8.1 Pertinence	29
8.2 Efficacité	30
8.3 Efficience	31
8.4 Cohérence	34
8.4.1 Adaptation au contexte local	34

8.4.2	Dispositif flexible d'intervention	34
8.4.3	Capacité d'apprentissage collectif	34
8.4.4	Logique d'intervention	34
8.4.5	Suivi-évaluation	36
8.5	Inclusion sociale et genre	36
8.6	Effets et impacts	37
8.7	Durabilité	37
<b>9</b>	<b>Suite à donner au PGLR</b>	<b>38</b>
9.1	Pertinence d'une suite du PGLR	38
9.2	Elément clés de la note conceptuelle PGLR+	39
9.3	Faisabilité d'un PGLR+	39
9.4	Propositions pour un PGLR+	40
9.4.1	Conceptualisation	40
9.4.2	Ancrage et mandat institutionnel	41
9.4.3	Stratégie et dispositif d'intervention	43
	<b>Annexe 1 : Liste des documents consultés</b>	<b>45</b>
	<b>Annexe 2 : Liste des personnes interviewées</b>	<b>46</b>
	<b>Annexe 3 : Liste des communes d'intervention du PGLR</b>	<b>48</b>
	<b>Annexe 4 : Théorie de changement du PGLR</b>	<b>51</b>
	<b>Annexe 5 : Liste des projets Fonds flexible de subvention en gouvernance</b>	<b>52</b>
	<b>Annexe 6 : Liste des projets Fonds de crédit en appui aux initiatives entrepreneuriales des jeunes</b>	<b>54</b>
	<b>Annexe 7 : Les valeurs actuelles et les valeurs cibles des indicateurs S-E</b>	<b>57</b>
	<b>Annexe 8 : Les domaines de collaboration entre le PGLR et d'autres projets / programmes</b>	<b>62</b>
	<b>Annexe 9 : La répartition des dépenses du PGLR selon les résultats</b>	<b>63</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les critères de l'évaluation finale du PGLR .....	11
Tableau 2 : L'évolution du cadre logique du PGLR .....	14
Tableau 3 : Le nombre de communes d'intervention du PGLR .....	18
Tableau 4 : Les guides et modules d'animation-formation du PGLR.....	20
Tableau 5 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs du résultat no. 1 .....	21
Tableau 6 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs du résultat no. 2 .....	21
Tableau 7 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs du résultat no. 3 .....	22
Tableau 8 : La répartition des projets financés par le Fonds crédit du PGLR selon les secteurs .....	23
Tableau 9 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs du résultat no. 4 .....	25
Tableau 10 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs du résultat no. 5 .....	25
Tableau 11 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs de l'objectif spécifique .....	26
Tableau 12 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs de l'objectif global .....	27
Tableau 13 : L'utilisation des médias sociaux mis en place par le PGLR.....	27
Tableau 14 : Les indicateurs d'outcomes et d'impacts, les valeurs atteintes (2019) et les cibles (2020) .....	31
Tableau 15 : La répartition des dépenses annuelles (%) du PGLR (2014-2019) .....	32
Tableau 16 : La répartition des dépenses (FCFA) du PGLR (2014-2019) selon les résultats .....	32
Tableau 17 : Une estimation (théorique) des dépenses moyennes par unité de résultat .....	33
Tableau 18 : Une évaluation rapide des institutions nationales porteuses du PGLR+ .....	42
Tableau 19 : Un aperçu des autres projets et programmes d'appui à la gouvernance locale .....	42

## Sigles et abréviations

ASACO	Association de Santé Communautaire
BMS	Banque Malienne de Solidarité
CGPEP	Comité de Gestion des Points d'Eau Potable
CGP	Comité de Gestion des Pairs
CGS	Comité de Gestion Scolaire
CSCOM	Centre de Santé Communautaire
CT	Collectivité Territoriale
FARE	Fonds Auto Renouvelable pour l'Emploi
ICCO	Interchurch Organisation for Development Cooperation
MINUSMA	Mission des Nations Unies pour la Sécurité au Mali
OGSP	Organisme de Gestion des Services Publics
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OXFAM	<i>Oxford Committee for Famine Relief – Nederlandse Organisatie voor Internationale</i>
NOVIB	<i>Bijstand (NOVIB)</i>
PGLR	Programme de Gouvernance Locale Redevable
S-E	Suivi-évaluation
SNV	Organisation néerlandaise de développement
VT4A	Voice4Thought Academy

# Résumé

L'Ambassade des Pays-Bas à Bamako (EKN Bamako) finance le Programme Gouvernance Locale Redevable (PGLR 2014-2020) qui intervient dans 180 communes du Mali (régions de Ségou, Mopti, Tombouctou et Gao). Le programme est mis en œuvre par un consortium composé de la SNV (chef de file), de l'ICCO et de l'OXFAM-NOVIB sous la responsabilité desquelles les partenaires de mise en œuvre (PMO) interviennent sur le terrain. Le PGLR veut contribuer à la réduction du fossé entre les citoyen(ne)s et les institutions publiques locales qui sont censées représenter les citoyen(ne)s, orienter les services de base sur les besoins des citoyen(ne)s et rendre compte de l'utilisation des ressources financières.

L'évaluation finale du PGLR doit (i) établir le bilan du programme, (ii) apprécier sa mise en œuvre selon les critères d'efficacité, d'efficience, de cohérence, d'inclusion sociale, d'effets et impacts et de durabilité et (iii) faire des propositions pour une éventuelle suite du programme.

Le bilan des résultats du PGLR a été établi en se basant sur le cadre logique et les indicateurs de suivi-évaluation (S-E). Ce bilan a été combiné avec des informations obtenues de la revue d'autres documents et des entretiens avec des représentants du consortium, des PMO et des acteurs locaux pour ensuite faire des analyses et apprécier la mise en œuvre du PGLR selon lesdits critères d'évaluation.

Après l'évaluation à mi-parcours du PGLR en 2017 (phase initiale 2014-2017), le programme a élargi sa zone d'intervention (51 communes) avec 129 nouvelles communes ramenant le nombre total de communes à 180 (phase d'extension 2017-2020). L'extension a entraîné deux changements majeurs dans la stratégie du PGLR : (i) le mouvement des jeunes n'a plus été un objectif en soi mais est devenu un moyen (résultat) pour contribuer à l'objectif spécifique (améliorer la gestion des affaires publiques locales) qui concourt à l'objectif global (contribuer au développement des services sociaux de base) ; et (ii) la redevabilité s'est étendue aux organismes de gestion des services publics (OGSP).

Selon un appel public à candidature lancé dans chaque commune, 22 jeunes ont été sélectionnés par commune, suivant des critères prédéfinis et communiqués, pour être des jeunes leaders. Parmi ces jeunes leaders, deux jeunes (un homme et une femme) sont des points focaux du PGLR. Les jeunes ont élaboré de manière participative qui constituent la base pour la formation des jeunes leaders qui à leur tour informent et forment d'autres acteurs locaux et entreprennent des activités de lobbying auprès des autorités locales.

Globalement, les activités menées par le PGLR sont pertinentes car elles sont adéquates avec les besoins réels des jeunes et des communes. Ces besoins ont été identifiés à travers un diagnostic institutionnel participatif (en 2015 ; phase initiale), qui a été également effectué dans les nouvelles communes (2017 ; phase d'extension). L'application de la démarche à la base, durant laquelle les jeunes élaborent leurs plans d'action, assure aussi la pertinence des activités.

Depuis le démarrage du PGLR en 2015 et son extension en 2017, le contexte national n'a rien enlevé à la pertinence du programme. Le diagnostic posé dans le document de base du PGLR reste globalement valable. En plus, les politiques nationales pertinentes n'ont pas fondamentalement changé depuis la mise en œuvre du programme. Le PGLR cadre bien avec les thèmes 'genre' (l'emploi et la liberté de choix des femmes et filles) et la sécurité et l'Etat de droit de l'approche régionale pour le Sahel (2020). Dans le portfolio de l'EKN Bamako, le programme s'inscrit dans le cadre de la thématique « Gouvernance inclusive » en raison de son dispositif et niveau d'intervention. En termes de changements attendus, le programme contribue aux objectifs définis sous la thématique « Sécurité et Etat de droit ».

Fin 2019, le PGLR a atteint déjà pour la plupart des indicateurs les deux-tiers des cibles finales définies pour fin 2020, ce qui indique que le programme est globalement efficace dans sa manière d'intervenir. Certaines valeurs sont à prendre avec réserve à cause de la définition de l'indicateur (par exemple pour l'emploi) ou la méthode de renseignement (par exemple dans les cas des enquêtes de perception).

Fin 2019, 64% des dépenses totales du PGLR sont liés aux frais d'activités, 17% à la coordination, 12% au consortium et 7% aux frais administratifs. En gros, les deux-tiers des fonds ont été utilisés pour les interventions auprès des jeunes, ce qui constitue une part raisonnable et acceptable. Suivant la répartition des dépenses selon les résultats attendus du PGLR, 69% des dépenses étaient consacrées aux résultats 1 (un mouvement pérenne de jeunes citoyen(ne)s ; 31% des dépenses), 2 (les citoyen(ne)s ont accru leur influence sur les décisions locales ; 21%) et 3 (les autorités locales et les OGSP sont plus redevables ; 17%). En considérant les principaux effets des interventions du programme et les interventions jugées les plus efficaces, on peut qualifier le PGLR comme efficient.

En se basant sur cette même répartition des dépenses et des valeurs atteintes des indicateurs fin 2019, un calcul théorique est fait pour estimer les coûts par unité de résultat. Les coûts sont raisonnables : 580 euros par jeune leader ; 245 euros par jeune élu ; entre 180 et 620 euros par rencontre de restitution publique ; et 3.720 euros par maison de jeunes rendue plus fonctionnelle. Ce dernier montant inclut des investissements dans les équipements.

Les ressources humaines sont jugées efficacement utilisées. Les PMO ont une équipe d'accompagnement légère sur le terrain. Les avantages de la collaboration avec les PMO sont multiples (connaissance du milieu, disponibilité de personnel local, etc.). En revanche, les capacités parfois limitées de gestion contribuent à affecter l'intervention des PMO à travers le potentiel de risques de mauvaise gestion.

Le PGLR est cohérent dans sa stratégie et son dispositif d'intervention. L'approche ascendante et incrustée sur le local s'avère un moyen efficace pour être en adéquation avec le contexte local. Elle oblige les jeunes leaders et les autres acteurs locaux à assumer leurs responsabilités et à jouer pleinement leurs rôles. Etant donné la situation de crise persistante, le programme a su s'adapter par des activités plus contextualisées. De manière générale, l'équipe du PGLR a fait preuve d'une capacité d'apprentissage facilitée par le fonctionnement adéquat des structures de gouvernance et de gestion du programme.

Les documents de base du PGLR (phase initiale 2014-2017 et phase d'extension 2017-2020) présentent une théorie de changement élémentaire, mais sans l'avoir élaborée sous une chaîne de résultats, avec surtout des hypothèses qui soutiennent les liens entre objectifs global et spécifique et les résultats. Les hypothèses permettent d'apprécier de quelle manière et dans quelle mesure le programme a contribué aux changements observés.

Suivant les hypothèses de base reconstruites par l'équipe chargée de l'évaluation finale, la première hypothèse, relative à une meilleure information des citoyen(ne)s et élus et les capacités acquises des jeunes pour réclamer plus de redevabilité, s'avère affirmée. La deuxième hypothèse était que la participation et la représentation des jeunes dans des instances décisionnelles ne peut pas être garantie sans une certaine autonomie financière ou économique des jeunes. Les informations obtenues n'ont pas permis d'affirmer cette hypothèse. Enfin, par rapport à la troisième hypothèse, l'implication des jeunes dans la prévention et la gestion des conflits liés aux ressources naturelles et au foncier s'avère plus difficile que prévue. L'hypothèse n'a pas pu être affirmée ou infirmée.

Le PGLR contribue à l'inclusion sociale des jeunes dans une société qui traditionnellement confère le pouvoir au 'vieux'. Le programme facilite l'accès aux instances décisionnelles de la gouvernance locale et à leur réseautage en tant que force sociale. Toutefois, au sein des jeunes, il y a deux groupes qui sont confrontés au risque d'exclusion sociale : les jeunes femmes et les groupes dont les moyens de vie se basent sur des déplacements (les éleveurs semi sédentaires et nomades et les pêcheurs).

L'approche genre du PGLR se caractérise d'abord par une volonté d'assurer la parité homme-femme dans toutes ses activités qu'il organise. Le programme a réussi le respect de la parité homme-femme pendant la sélection des jeunes leaders et points focaux. La stratégie de la parité est complétée par l'information et la formation qui ciblent précisément les jeunes femmes (à l'aide des supports d'animation-formation) et le coaching personnalisé des jeunes femmes.

Le PGLR a également veillé à l'intégration des éleveurs et pêcheurs lors de la sélection des jeunes leaders, la prise en compte de leurs intérêts et besoins et l'information ciblée de leurs communautés sur l'importance de la citoyenneté. Les événements culturels traditionnels constituent à cet effet des occasions pertinents. Les réseaux sociaux et la pratique traditionnelle des travaux collectifs autour desquels les jeunes se retrouvent souvent favorisent l'intégration des jeunes femmes, pêcheurs et éleveurs, dans les activités organisées par les jeunes leaders.

Bien que les indicateurs S-E relatifs aux impacts du PGLR dénotent un progrès dans le temps, il demeure difficile d'apprécier la contribution ('comment') du programme au progrès signalé. D'autant plus que la théorie de changement n'a pas défini des hypothèses explicites relatives à l'objectif global qui soient vérifiables. Le programme a impacté la gestion des affaires publiques locales à travers plus de transparence dans la gestion financière et administrative des services par les conseils communaux et surtout par les OGSP. Les indicateurs y relatifs montrent un progrès notable depuis 2017. En plus, la présence accrue des jeunes hommes et femmes dans les instances décisionnelles de la gouvernance locale démontre une confiance grandissante de la jeunesse dans ces institutions locales alors que les groupes rebelles plaident pour la non-confiance dans ces mêmes institutions.

La durabilité des effets et impacts du PGLR est perceptible par l'éveil de conscience généralisé des jeunes hommes et femmes, leur participation accrue dans la gestion des affaires publiques et même leur élection à des postes dans les instances de prise de décision (conseils communaux, OGSP). Selon ce constat, le mouvement des jeunes animé par le programme constitue une pépinière de leaders de demain. Le défi pour le PGLR est de développer et/ou renforcer des mécanismes portés par des institutions locales qui mobilisent et forment des jeunes hommes et femmes pour exercer leurs droits comme citoyen(ne)s malien(ne)s et pour devenir les leaders de demain.

Le contexte actuel plaide en faveur d'une suite du PGLR, intitulé « PGLR+ ». Présentement, l'établissement d'un nouveau « contrat social » se trouve au cœur du débat national au Mali. Le PGLR, à travers son sa stratégie et son dispositif d'intervention et résultats tangibles, démontre comment on peut y contribuer au niveau des communes. La mise en œuvre de la politique de décentralisation (et de régionalisation) du Mali continue à créer un contexte favorable. Une nouvelle phase du programme cadre bien avec les priorités de l'approche régionale pour le Sahel de la Coopération néerlandaise. Le programme contribue également aux objectifs fixés par la coopération bilatérale entre le Mali et les Pays-Bas sous le thème « Sécurité et Etat de droit ».



La mise en œuvre d'un PGLR+ est jugée faisable selon trois critères : (i) les risques liés au contexte actuel ; (ii) la stratégie et le dispositif d'intervention proposés ; et (iii) les capacités requises du consortium. Les risques contextuels identifiés au démarrage du PGLR sont encore d'actualité. Au fur et à mesure, les acteurs du programme ont développé des approches pour continuer leurs activités dans des situations d'insécurité. Selon les résultats de l'évaluation, l'approche du PGLR et la division de travail entre les agences d'exécution s'avèrent efficaces et efficientes. Le bilan du PGLR est globalement positif.

Le consortium actuel du PGLR et les PMO y associés renferme les capacités requises pour mettre en œuvre de manière efficace et efficiente une nouvelle phase du programme. Avec l'intégration prévue du projet V4TA, le consortium renforcera ses capacités en matière de médiation culturelle et sportive. Les choix finaux faits en matière de stratégie de promotion/création d'emploi pour les jeunes détermineront si d'autres compétences techniques sont à prévoir au niveau du consortium.

Néanmoins, en dépit des résultats globalement positifs relevés par la présente évaluation finale, certains aspects méritent une attention particulière dans la formulation du PGLR+ :

- La définition d'un focus et des activités essentielles du PGLR+ en tenant compte de son principe unique et caractère innovateur (sa valeur ajoutée par rapport à d'autres projets/programmes dans la zone d'intervention), des forces et faiblesses du PGLR et des leçons tirées de la mise en œuvre de la phase actuelle.
- L'élaboration d'une vision claire et d'une stratégie opérationnelle pour assurer la pérennité des acquis du PGLR. Cette pérennité implique la définition de l'ancrage institutionnel du PGLR+ pour garantir la dynamique d'un tel mouvement. Afin de faciliter le choix, ce rapport propose une caractérisation des institutions candidates selon les critères suivants : (i) avoir un mandat/une mission qui cadre avec l'objectif du PGLR+ ; (ii) donner une certaine autonomie aux jeunes ; (iii) posséder une capacité avérée de fédération et de coordination ; (iv) avoir des démembrements locaux ; et (v) ne pas subir ou peu une interférence politique.
- En relation avec le point précédent, le développement et la mise en œuvre d'une véritable stratégie de mise à échelle qui est autre qu'une réplique de l'approche dans plus de communes.
- La définition du mandat de collaboration du PGLR+ qui ambitionne de couvrir au total 300 communes, soit 43% des communes du Mali. Ce rapport donne un aperçu des projets et programmes les plus pertinents en matière de collaboration avec le PGLR+. Il est proposé que l'équipe chargée de la formulation du PGLR+ œuvre auprès des autres projets/programmes et leurs bailleurs de fonds pour que le PGLR+ obtienne un mandat pour faciliter l'harmonisation et la capitalisation des approches et outils en matière de gouvernance locale redevable et d'inclusion sociale (jeunesse). Le PGLR+ pourrait devenir un centre de ressources (physique et digital).
- La réponse stratégique du PGLR+ aux besoins pertinents des jeunes hommes et femmes en matière d'emploi, d'auto-emploi et d'entrepreneuriat. Il est alors proposé que l'équipe chargée de la formulation du PGLR+ capitalise les expériences du PGLR en la matière pour qu'elle ait une base solide pour décider si le nouveau programme intègre un tel dispositif d'appui financier aux jeunes et, si oui, comment.

# 1 Introduction

Depuis la crise sécuritaire qui a débuté en 2012, le débat politique au Mali est centré sur des questions de gouvernance, de relation entre les citoyen(ne)s et les pouvoirs publics, et de redevabilité dans un cadre institutionnel de décentralisation qui devrait donner l'opportunité aux citoyen(ne)s de s'engager davantage dans la gestion des affaires publiques. Cette opportunité est jusqu'à présent peu saisie par les jeunes hommes et femmes qui constituent la majorité de la population malienne.

La mise en œuvre de la décentralisation a également conduit à l'adaptation des lois et règlements dont ceux relatifs à la gestion des ressources naturelles des communes. L'accès aux ressources naturelles et leur exploitation est souvent source de conflits entre exploitants agricoles et entre différentes communautés d'usagers. Les conflits, à leur tour, exacerbent la situation sécuritaire déjà dégradée et mettent à l'épreuve la cohésion sociale à la base.

La jeunesse malienne, comme ailleurs dans le monde, développe d'autres manières de s'exprimer que ses aînés mais toujours dans un contexte culturel traditionnel qui promeut la tolérance et le dialogue. Les jeunes pourraient alors jouer un plus grand rôle, innovateur, dans la promotion de la cohésion sociale.

La sécurité et l'Etat de droit constituent l'un des thèmes du programme de coopération pour la période 2019-2022 de l'Ambassade du Royaume des Pays-Bas à Bamako (EKN Bamako). La coopération sous ce thème s'articule autour des interventions dans les domaines de la justice et para-justice, de la chaîne pénale, de la bonne gouvernance et la redevabilité au niveau des communes.

L'EKN Bamako finance actuellement le Programme Gouvernance Locale Redevable (PGLR) qui intervient dans 180 communes du Mali dans les régions de Ségou, Mopti, Tombouctou et Gao. Trois organisations non gouvernementales (NGO), SNV (chef de file), ICCO et OXFAM-NOVIB, mettent le programme en œuvre durant la période 2014-2020. Le PGLR veut contribuer à la réduction du fossé entre les citoyen(ne)s et les institutions publiques locales qui sont censées représenter les citoyen(ne)s, orienter les services de base sur les besoins locaux et rendre compte de l'utilisation des ressources financières. La particularité du programme est que ses interventions sont basées sur la jeunesse locale comme force sociale pour réclamer plus de redevabilité au niveau des institutions publiques locales afin d'améliorer la performance et la qualité des services sociaux de base.

Selon le contrat qui lie l'EKN Bamako et la SNV comme chef de file du consortium PGLR, une évaluation finale du programme doit avoir lieu avant la fin de l'actuelle phase. D'une part, cette évaluation doit établir le bilan du programme et apprécier sa mise en œuvre selon les critères conventionnels de l'évaluation des projets. D'autre part, elle doit faire des propositions pour une éventuelle suite du PGLR. L'évaluation finale a été effectuée par une équipe de consultants de l'Institut Royal des Tropiques (KIT) aux Pays-Bas et du Groupe ODYSSEE au Mali.

Ce rapport présente les objectifs de l'évaluation finale et l'approche utilisée (chapitre 2) ; les objectifs, la stratégie et le dispositif d'intervention du programme (ch. 3) ; le bilan global du PGLR (ch. 5-7) et les résultats de l'évaluation selon les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de cohérence, d'inclusion sociale, d'effets et impacts et de durabilité (ch. 8). Le rapport termine avec des propositions pour une suite éventuelle du PGLR, comme proposée par le consortium du PGLR dans une note conceptuelle. Les propositions se basent sur les résultats de la présente évaluation (ch. 9). Les textes dans les chapitres réfèrent par endroit à des informations plus détaillées qui sont présentées dans les annexes.

## 2 Evaluation finale

### 2.1 Objectifs

L'objectif global de l'évaluation finale est de :<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Texte extrait des termes de référence de l'évaluation finale du PGLR définis par l'EKN Bamako (mars 2020).

- Apprécier de manière indépendante le niveau d'avancement du PGLR vers les objectifs, résultats, effets et impacts escomptés et selon les plans définis, fondés sur les critères d'évaluation OCDE/CAD2 (pertinence, efficacité, efficience, cohérence, impact et durabilité) ;
- Donner un avis indépendant – basé sur les constats de l'évaluation finale - sur la pertinence d'une deuxième phase et le scénario proposé par le consortium (SNV, ICCO et OXFAM-NOVIB) ainsi que leurs incidences budgétaires et opérationnelles ;
- Faire une analyse de la complémentarité du PGLR par rapport à d'autres projets/programmes dans les domaines de gouvernance locale, de transparence et de décentralisation.

Ensuite, les termes de référence, qui guident l'équipe chargée de la mission de l'évaluation finale, précisent pour chacun des critères d'évaluation des questions évaluatives spécifiques auxquelles l'évaluation doit fournir des réponses.

## 2.2 Méthodologie

L'objet de l'évaluation est l'appréciation de la mise en œuvre du PGLR durant la période de mise en œuvre de novembre 2014 à ce jour dans les 180 communes d'intervention. Suivant la documentation mise à la disposition de l'équipe chargée de l'évaluation finale par l'équipe de coordination PGLR, la période évaluée couvre novembre 2014 à décembre 2019. L'évaluation finale s'intéresse aussi au projet *Voice4Thought Academy* (V4TA), qui est également financé par l'EKN Bamako. En 2020, ce projet a intégré le PGLR sous forme d'une phase pilote et il vient de faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours dont le rapport est disponible.

Les 180 communes comprennent les 51 communes dans lesquelles le programme est intervenu depuis son démarrage en novembre 2014 jusqu'à l'évaluation à mi-parcours en mi-2017 ; la période ci-après appelée « phase initiale ». Les conclusions de ladite évaluation ont incité l'EKN Bamako et le consortium PGLR à élargir le nombre de communes d'intervention avec 129 communes supplémentaires durant la période restante de la mise en œuvre du programme ; ci-après appelée « phase d'extension » (Annexe 3 : Liste des communes d'intervention du PGLR).

L'extension du PGLR a été également l'occasion pour le consortium PGLR de réviser et d'adapter le cadre logique du programme. Conformément aux termes de référence pour l'évaluation finale, ce nouveau cadre logique et les indicateurs de suivi-évaluation (S-E) y liés constituent la base pour l'évaluation finale.

Les questions évaluatives définies dans les termes de références ont été regroupées selon les principaux critères d'évaluation (Tableau 1). Ensuite, des sources d'information ont été identifiées par critère et par question d'évaluation pour collecter de l'information dont l'analyse peut fournir des réponses. Autant que possible, le principe de la triangulation a été appliqué qui consiste à croiser des informations issues des différentes sources.

Tableau 1 : Les critères de l'évaluation finale du PGLR

Critères	Définitions et remarques
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le bien-fondé des activités PGLR au regard de la problématique, de ses objectifs, de la politique nationale du Mali et de la politique de la Coopération néerlandaise.</li> <li>• Point d'attention : l'analyse actualisée des besoins.</li> </ul>
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le degré de réalisation des objectifs et résultats (cadre logique révisé/défini en 2017).</li> <li>• Point d'attention : la contribution du programme (voies d'impact).</li> <li>• Bilan : basé sur les valeurs atteintes des indicateurs S-E (fin 2019).</li> <li>• Point d'attention : les méthodes de collecte/analyse indic. S-E employées par le PGLR.</li> </ul>
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'utilisation (optimale) des ressources humaines, financières et matérielles du PGLR</li> </ul>
Cohérence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'adéquation entre la stratégie/le dispositif/les approches d'intervention du PGLR et son contexte dynamique.</li> <li>• Points d'attention : l'adaptation au contexte sécuritaire et l'inclusion sociale.</li> </ul>

<sup>2</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economiques – Comité d'Aide au Développement.

Critères	Définitions et remarques
Effets et impacts	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'identification des effets et impacts positifs et négatifs et la confirmation/ infirmation des hypothèses de base du PGLR.</li> </ul>
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le degré avec lequel les résultats générés peuvent être continués et consolidés par les organisations locales après le retrait du PGLR.</li> <li>Point d'attention : la viabilité socio-économique et la pérennité institutionnelle.</li> </ul>

Les principales sources de l'information consultées par l'équipe chargée de l'évaluation sont :

- La documentation fournie pour l'équipe de coordination PGLR ; notamment les rapports semestriels d'activités qui présentent de manière systématique les résultats obtenus selon les indicateurs S-E (Annexe 1 : Liste des documents consultés).
- Les entretiens avec des personnes et équipes de l'EKN Bamako, les trois ONG membres du consortium PGLR et des structures collaboratrices (Annexe 2 : Liste des personnes ).
- Les entretiens avec des personnes ressources dans les communes d'intervention, le personnel des partenaires de mise en œuvre (PMO) du PGLR et les élus et des discussions en focus groupes avec des jeunes leaders (JL) qui sont accompagnés par le programme (Annexe 2 : Liste des personnes ).

Pour ces dernières consultations des acteurs locaux dans les communes, l'équipe chargée de l'évaluation finale, en concert avec l'équipe de coordination PGLR, a sélectionné 32 communes pour mener des entretiens et discussions en focus groupes : 15 communes (6 cercles) dans la région de Ségou ; 12 communes (5 cercles) dans la région de Mopti ; et 5 communes (cercles) dans la région de Gao (3 cercles). Des assistants locaux, recrutés par le Groupe ODYSSEE, ont mené les entretiens et facilité les discussions en groupes selon des guides élaborés par les évaluateurs.

## 2.3 Limites de la méthodologie

Bien que les assistants locaux se sont rendus dans les communes sélectionnées, tous les entretiens prévus n'ont pas pu avoir lieu, principalement à cause de l'insécurité, notamment dans les régions de Gao et Ménaka. L'insécurité a réduit les déplacements et regroupements et explique aussi l'absence des représentants des services techniques de l'Etat et de certains élus au niveau de plusieurs communes. En plus, étant donné que la période d'enquête coïncidait avec la saison hivernale pendant laquelle la disponibilité de certaines personnes est difficile à obtenir, la plupart étant occupée par les travaux champêtres.

A cause des restrictions de voyages liées au COVID-19 et de l'insécurité sur le terrain, l'expert KIT n'a pas pu se rendre au Mali et les experts du Groupe ODYSSEE n'ont pas pu visiter certaines communes. Les assistants locaux ont fourni des rapports synthétiques de leurs entretiens et discussions en groupe. Néanmoins, cette approche comporte toujours un risque de perte d'information.

Le bilan des résultats du PGLR a été établi en se basant sur le cadre logique et les indicateurs S-E de la phase d'extension, ce qui implique que les résultats de la phase initiale ont été présentés selon ce même cadre logique. Etant donné que le rapportage de la phase initiale suivait le cadre logique initial et ses indicateurs S-E, certains résultats de la phase initiale n'ont pas pu trouver leur place dans le bilan présenté ci-après. Cela ne dénote pas une défaillance dans le rapportage du programme.

# 3 Programme Gouvernance Locale Redevable

## 3.1 Contexte et justification

Selon le document de base du PGLR, le programme intervient dans un contexte au Mali caractérisé par une crise à la fois sécuritaire, humanitaire et sociale qui n'a cessé de s'amplifier depuis 2012. Après avoir amplement traité les causes de cette crise à multiples facettes, le document considère cette crise aussi comme une opportunité pour opérer des changements institutionnels basés sur les « aspirations des populations à la base, des raisons de vivre ensemble et des perspectives de développement

durable ». En effet, la décentralisation est considérée comme une des voies politiques et institutionnelles pour résoudre la crise malienne. À terme, ces changements institutionnels à la base devraient aussi rendre la décentralisation, comme mode de gouvernance et gestion du pays, plus concrète et intériorisée par la population malienne.

Le document identifie une série d'enjeux qui conduisent à la définition des thématiques essentielles autour desquelles le PGLR articule ses interventions :

- *Les obligations de redevabilité, de justice et de respect des droits civiques et initiatives inclusives de citoyen(ne)s de la part des gouvernants, en particulier des élus locaux.* Une plus grande redevabilité devrait permettre à une plus grande partie de la population locale de mieux contrôler l'action publique et devenir ainsi partie prenante du processus de démocratisation.
- *La gouvernance foncière et les réflexions publiques sur le foncier.* L'une des manifestations de la crise malienne au niveau local réside dans les conflits souvent violents autour du foncier ; c'est-à-dire l'accès aux ressources naturelles et terres agricoles et leur utilisation. Les structures locales de gestion de conflits liés au foncier existent et opèrent à l'interface entre le droit statutaire et le droit coutumier dont le dernier prévaut encore dans les zones rurales.
- *La participation et la représentativité des jeunes hommes et femmes aux instances décisionnelles.* La majeure partie de la population malienne est composée des jeunes hommes et femmes qui aspirent participer à la prise de décision politique au niveau local. Une certaine autonomie financière et économique donne plus de garantie que les jeunes prendront leur part de responsabilité dans le processus démocratique à la base.
- *La formation professionnelle et la prise d'initiatives de génération des revenus par les jeunes.* Les jeunes ne veulent pas seulement être citoyens(nes) à part entière, mais aussi vivre dans des conditions qui leur permettent d'avoir des revenus, à travers soit un emploi qui donne un salaire décent, soit l'auto-emploi rentable.

### **3.2 Théorie de changement et cadre logique**

Suivant les documents de base du PGLR pour la phase initiale (2014-2017) et la phase d'extension (2017-2020), on peut retenir que le programme vise à contribuer à la cohésion sociale, la paix et la sécurisation et au développement durable et harmonieux des régions du Nord et du Centre du Mali dans le contexte institutionnel de la décentralisation qui est considérée indispensable pour la stabilité du pays.

Malgré la décentralisation et les institutions y afférentes qui ont été mises en place, il existe toujours un fossé entre les citoyen(ne)s et les élus qui les représentent dans les instances de gouvernance et de gestion du développement local. Une gouvernance locale plus redevable et transparente réduirait ce fossé et contribuerait au renforcement de la cohésion sociale, la paix et la sécurisation et du développement durable et harmonieux.

Ces hypothèses constituent la base de l'intervention du programme qui a été précisée sous forme d'un cadre logique révisé à l'occasion de la phase d'extension (Tableau 2). Cette révision a entraîné deux changements majeurs dans la stratégie d'intervention du PGLR :

- Le mouvement des jeunes n'a plus été un objectif en soi mais est devenu un moyen (résultat) pour contribuer à l'objectif spécifique, « améliorer la gestion des affaires publiques locales » qui, à son tour, concourt à l'objectif global, « contribuer au développement des services sociaux de base ».
- L'amélioration de la gestion des affaires publiques (redevabilité) s'est étendue à la redevabilité des organismes de gestion des services publics (OGSP des centres de santé communautaires et des points d'eau potables) et leur gouvernance en général.

Tableau 2 : L'évolution du cadre logique du PGLR

Phase initiale (2014-2017)		Phase d'extension (2017-2020)	
<b>OG*</b>	Un mouvement pérenne (une culture) de jeunes citoyens et citoyennes actifs et engagés pour la gouvernance, la redevabilité, la paix et la justice sociale, économique et politique	<b>OG</b>	Contribuer au développement des services sociaux de base
<b>OS*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer à améliorer la participation politique et la performance de la redevabilité des élus par l'implication accrue des jeunes en faveur d'une gestion efficiente et transparente des affaires publiques</li> <li>Soutenir la cohésion sociale et un développement durable par des activités économiques, culturelles, sportives animées par des jeunes leaders (hommes et femmes)</li> <li>Contribuer à installer et à maintenir une culture de paix et la cohésion sociale dans les sociétés locales par des mécanismes locaux de résolution des conflits, de gestion du foncier et des ressources naturelles</li> </ul>	<b>OS</b>	Améliorer la gestion des affaires publiques locales
		<b>RSLT*</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Un mouvement pérenne (une culture) de jeunes citoyens et citoyennes actifs et engagés dans la gouvernance est en marche</li> <li>Les citoyens et citoyennes ont accru leur influence (contrôle citoyen) sur les décisions locales</li> <li>Les autorités locales et les OGSP sont plus redevables dans la gestion des fonds et des services publics</li> <li>Les activités culturelles et sportives et innovantes portés les jeunes ont augmenté et/ou ont été développées</li> <li>Les initiatives de prévention et de gestion des conflits concernant les ressources naturelles et le foncier ont augmenté</li> </ol>

\*OG = objectif global ; OS = objectif spécifique ; RSLT = résultat attendu.

L'intervention du PGLR repose sur trois hypothèses de base qui conditionnent la réduction effective du fossé :

- La bonne compréhension de la décentralisation par les citoyen(ne)s (particulièrement les jeunes) et par les élus locaux ainsi que le développement d'espaces de débats publics (budgets) et la reddition publique de comptes administratifs. Dotés des connaissances et outils, ces acteurs locaux auront les capacités pour réduire le fossé entre les citoyen(ne)s et les élus.
- La création d'emplois et d'activités génératrices de revenus dans la culture, le sport et autres secteurs innovants pour les jeunes. Ces secteurs sont considérés comme des vecteurs idéaux pour contribuer au renforcement de la cohésion sociale. En plus, le renforcement de leur position économique (poids socio-économique) leur permettra de mieux spécifiquement veiller sur la concrétisation de l'hypothèse précédente et suivante et d'influencer l'action publique locale dans le sens de l'intérêt général.<sup>3</sup>
- La prévention et la résolution des conflits locaux liés au foncier (ressources naturelles communes et terres agricoles). En responsabilisant davantage les institutions locales dans la gestion des conflits et en renforçant leur capacité en la matière, elles contribueront non seulement à la réduction du fossé entre citoyens et élus locaux mais aussi à la cohésion sociale.

Cette 'reconstruction' des hypothèses de base du PGLR est fondée sur les documents de base. Tandis que le document de la phase initiale (2014) explicitait les hypothèses de base, le document de la phase d'extension (2017) est beaucoup moins explicite à ce sujet. En 2019, la théorie de changement du PGLR a été actualisée et élaborée davantage (Annexe 4 : Théorie de changement du PGLR). Selon l'équipe chargée de l'évaluation finale, les hypothèses de base y présentées sont plutôt des changements attendus (par exemple, l'influence des jeunes sur les priorités budgétaires, la prise en compte de la jeunesse par les élites locales) ou un risque (l'instrumentalisation des jeunes par les politiques)

<sup>3</sup> Cette hypothèse est mentionnée dans le texte du document de base de la phase initiale (2014).

### 3.3 Stratégie d'intervention

La stratégie d'intervention du PGLR repose essentiellement sur le renforcement des capacités des jeunes, les jeunes leaders, qui conçoivent, planifient et mettent en œuvre des initiatives d'amélioration des pratiques dans trois domaines :

- La participation politique et le contrôle citoyen de la gouvernance et de la redevabilité ;
- La médiation culturelle et sportive au service de la cohésion sociale et du développement durable ;
- La promotion des mécanismes de résolution des conflits et de gestion des terroirs.

Ces trois domaines ont été retenus suite au diagnostic présenté dans le document de base de la phase initiale (2014).

Les initiatives des jeunes leaders, sous la forme de plans d'actions, proviennent de la base suite à un diagnostic institutionnel participatif (2015). La mise en œuvre des plans est, de manière descendante, accompagnée par les ONG internationales membres (ICCO, OXFAM-NOVIB et SNV) du consortium PGLR, qui sont les agences d'exécution du PGLR, et des ONG locales, appelées Partenaires de Mise en Œuvre (PMO), qui assurent un accompagnement de proximité (coaching, appui-conseil, formation en salle et formation sur le tas ; Encadré 1).

*Encadré 1 : Les partenaires de mise en œuvre du PGLR*

- ONG Action Mopti
- Association d'Entraide et de Développement (AED)
- Association Libre pour la Promotion de l'Habitat et du Logement (ALPHALOG)
- Association Malienne pour la Promotion du Sahel (AMAPROS)
- Association pour la Solidarité et le Développement au Nord (ASDN)
- Association Malienne pour la Survie au Sahel (AMSS)
- Association pour le Développement et l'Initiative Communautaire (ADICO)
- Cabinet de Recherche Action pour le Développement Endogène (GRADE)
- ONG Delta Survie
- Groupe Action Recherche Développement Local (GARDL)
- Groupe de Recherches et d'Applications Techniques (GRAT)
- ONG Nouveaux Horizons
- Œuvre Malienne d'Aide à l'Enfance du Sahel (OMAES)
- ONG One World
- Voice4Thought Academy

Au cours de sa mise en œuvre, le programme a également développé et mis en œuvre d'autres types de dispositifs et mesures pour accompagner les activités des jeunes :

- La mise en place de deux fonds : (i) le Fonds de crédit (un million d'euros) en appui aux initiatives de jeunes entrepreneurs qui veulent démarrer ou développer leur entreprise ; et (ii) le Fonds de subvention (un million d'euros) en gouvernance locale redevable qui finance des projets favorisant l'effet multiplicateur des initiatives en cours dans ce domaine.

La Banque Malienne de Solidarité (BMS), au niveau de laquelle le programme a logé un fonds de garantie (762.245 euros) pour les prêts accordés aux jeunes entrepreneurs, est chargée du suivi des décaissements et remboursement des crédits du premier fonds. Le mécanisme mis en place doit permettre au fonds de devenir auto-renouvelable au profit d'autres jeunes entrepreneurs. A cet effet, le Fonds Auto Renouvelable pour l'Emploi (FARE), créé par le Gouvernement du Mali, est également impliqué dans la sélection de projets et leur suivi (Encadré 2).

En 2016, le PGLR s'est vu confié le Fonds de subvention en gouvernance locale redevable par l'EKN Bamako qui accorde des subventions aux projets qui, d'une part, visent à renforcer la connaissance des citoyen(ne)s en vue d'impulser les initiatives locales en bonne gouvernance locale ; et, d'autre part, ambitionnent d'accroître les effets du P-GLR en matière de gouvernance des affaires publiques (Encadré 2).

#### Fonds de crédit en appui aux initiatives de jeunes entrepreneurs

Critères pour les projets à financer :

- Réponse innovante à une demande de marché.
- Effet levier pour la création de l'emploi.
- Prévision des mesures de mitigation des impacts négatifs et risques d'échec.
- Plan d'affaire et budget convaincant : faisabilité, cohérence et efficacité.
- Budget entre 1 et 10 millions de FCFA pour un projet.
- Cofinancement de 10% par le promoteur.

Conditions d'éligibilité :

- Jeunes (<35 ans)
- Documents administratifs exigés par l'administration locale.
- Certificat de non-faillite pour les jeunes entrepreneurs en activité.
- Personnel minimum (temps partiel) : gestionnaire et comptable.

#### Fonds flexible de subvention en gouvernance locale redevable

Critères pour les projets à financer

- Domaine de 'gouvernance' ; complémentaire mais non répétitif des activités du PGLR.
- Budget entre 10 et 35 millions de FCFA pour un projet.
- Coûts de fonctionnement ≤40% du budget total ; coûts directement liés aux activités ≥60%
- Durée : en moyenne 18 mois et inférieure à 2 ans.

Conditions d'éligibilité :

- Organisations de la société civile, collectivités territoriales (commune, cercle et région) et/ou secteur privé (individuel ou en consortium) ; pas une comme seule comme promoteur.

- Le plaidoyer auprès des autorités communales pour le transfert des Maisons des Jeunes, qui font partie du patrimoine communal, et la délégation de leur gestion aux jeunes. Le PGLR a accompagné cette activité par le financement de la réhabilitation et de l'équipement desdites maisons et la formation des jeunes en charge de leur gestion.
- L'utilisation des médias sociaux pour favoriser les échanges entre les jeunes impliqués dans le programme, faciliter l'accès de la population aux informations relatives à la gouvernance locale redevable et informer d'autres acteurs qui ne sont pas directement impliqués dans le PGLR des activités et acquis du programme. De cette manière, le programme envisage d'avoir des effets dans les communes autres que celles du PGLR, à commencer par des communes frontalières des communes d'intervention du programme.
- Les mesures incitatives en matière de « transparence ». La première mesure est le lancement d'un concours pour primer les communes qui sont les plus performantes en matière de transparence. La deuxième est la mise en place du système d'information et de transparence et la performance des communes (SIT ; <http://sit-pglr.com/>) en prélude du Système Transparence des Affaires Publiques (SITMA) à mettre en place par le Gouvernement du Mali avec l'appui financier de l'EKN Bamako.<sup>4</sup> Les deux mesures sont liées dans le sens que le concours récompense les communes qui utilisent le mieux le SIT en y postant durant l'année fiscale en cours les documents qui informent sur la gouvernance locale.
- L'intégration depuis début 2020 du projet Voice4Thought Academy (V4TA), également financé par EKN Bamako, à titre de pilote durant une année (2020) pour renforcer les activités du PGLR en matière de médiation culturelle au bénéfice de la cohésion sociale et de la paix. Ce projet intervient dans les communes de Bankass (région de Mopti ; thématique « la méfiance et les déplacés »), Bougouni (région de Sikasso ; thématique « la politique comme facteur de division de la jeunesse »), Douentza (région de Mopti ; thématiques : « l'enrôlement de jeunes dans les groupes

<sup>4</sup> <https://www.paysbasetvous.nl/documents/publications/2017/07/26/secure-et-etat-de-droit>  
Brochure « Transparence des Affaires Publiques (SITMA) » (« publiques », note de l'équipe chargée de l'évaluation finale).



armés et la gestion de conflits à Douentza ») et Macina (région de Ségou ; thématiques « les risques d'escalade et les victimes de violences »).

### 3.4 Risques identifiés et mesures d'atténuation

Au démarrage du PGLR, le consortium des agences d'exécution a identifié des risques systémiques pour lesquels il a défini des mesures d'atténuation des effets négatifs potentiels :

- La prolongation d'une situation de non-signature l'Accord pour la paix et la réconciliation issu du processus d'Alger. Face à ce risque, le consortium, ses PMO et leur personnel devaient continuer d'afficher la neutralité, l'impartialité et l'indépendance du PGLR sur le terrain.
- La prolongation d'une situation de non-retour de l'administration. Selon le consortium, le principe de redevabilité est toujours applicable, que cela soit en situation formelle (élus communaux) ou informelle (leaders communautaires qui représentent souvent les populations auprès de l'Etat). Au fond, les mécanismes restent les mêmes si les méthodes et outils pourraient être adaptés.
- La faible collaboration des élus, au pire leur refus. Le consortium devait voir une telle situation comme une opportunité que les jeunes pourraient saisir pour faciliter une mobilisation sociale contraignant les élus à collaborer.
- L'insécurité généralisée voire intensifiée. Face à cette éventualité, les agences d'exécution disposent chacune de politiques et plans sécuritaires auxquels les PMO, avec l'appui technique du consortium, peuvent s'aligner.

### 3.5 Dispositif d'intervention et de gestion

Comme la stratégie d'intervention du PGLR, son dispositif repose sur les mouvements de jeunes leaders à la base dans les communes d'intervention :

- La première sélection des 51 communes d'intervention durant la phase initiale, à raison de 17 communes par agence d'exécution, a été faite sans une véritable implication des communes retenues elles-mêmes. Les PMO ont été associés dans certains cas. Ce sont les communes des zones de priorité de l'EKN Bamako qui ont été retenues (régions de Ségou, Mopti, Tombouctou et Gao). Le même souci d'harmonisation explique le fait que chaque agence s'est chargée de la mise en œuvre du programme dans les communes relevant de sa zone d'intervention. L'existence de partenariats entre les agences et certaines communes était un des critères de la sélection. Néanmoins, environ 30% des communes étaient 'nouvelles'. D'autres critères appliqués dans le choix des communes étaient la taille de la population, la situation d'(in)sécurité et l'existence de ressources naturelles.
- Dans le cadre de la phase de l'extension, 129 communes complémentaires ont été sélectionnées pour intervenir. Le critère fondamental qui a prévalu a été la proximité des nouvelles communes avec les anciennes en vue de créer une masse critique de jeunes et de communes à couvrir par le PGLR. En même temps, le programme avait l'ambition de couvrir le maximum de cercles dans les régions prioritaires de l'EKN Bamako.

Pendant la phase d'extension, le programme est intervenu dans 180 des 270 communes des 21 cercles d'intervention (Tableau 3). Selon le document de base de la phase d'extension, cet élargissement devait se faire de manière graduelle avec 48 nouvelles communes en 2017, 30 en 2018 et 51 en 2019. Mais dans la pratique, le PGLR est intervenu dans toutes les nouvelles communes fin 2017 et début 2018.

Globalement, le programme a couvert 66% des communes des régions de Ségou, Mopti, Tombouctou et Gao (Annexe 3 : Liste des communes d'intervention du PGLR) et 26% de toutes les (703) communes du Mali.

Tableau 3 : Le nombre de communes d'intervention du PGLR

Régions	Cercles	Nb de communes (phase initiale)	Nb de communes (phase d'extension)	Nb total de communes PGLR	Nb total de communes
<b>Ségou</b>	Baraouéli	0	4	4	11
	Bla	0	12	12	17
	Macina	3	6	9	11
	Niono	4	6	10	12
	San	0	18	18	25
	Ségou	0	9	9	30
	Tominian	0	9	9	12
<b>Mopti</b>	Bandiagara	0	16	16	21
	Bankass	4	8	12	12
	Djenné	6	4	10	12
	Koro	0	10	10	16
	Mopti	7	5	12	15
<b>Tombouctou</b>	Diré	3	5	8	13
	Goundam	0	4	4	16
	Niafunké	3	5	8	8
	Rharous	0	4	4	9
	Tombouctou	4	0	4	6
<b>Gao</b>	Ansongo	5	2	7	7
	Bourem	4	1	5	5
	Gao	4	1	5	7
	Menaka	4	0	4	5
		51	129	180	270

Dans le contexte spécifique des zones de de Gao et Ménaka, le programme a travaillé (selon les acteurs locaux interviewés) avec les communes dans trois configurations : (1) Les communes gérées par des autorités officielles avec des pratiques de gouvernance à améliorer ; (2) les communes sous forte influence des groupes armés et/ou radicaux ; (3) les communes dans lesquelles les autorités officielles sont absentes ou quasi-absentes. Dans ces deux derniers cas de figure, le programme est intervenu selon le principe défini ci-dessus (cf. section 3.4 ; deuxième mesure d'atténuation).<sup>5</sup>

Les jeunes leaders sont accompagnés par les PMO, avec une présence effective sur le terrain, qui disposent des conseillers et d'un coordinateur dont certains jouent le rôle de chargé de S-E. Les PMO sont appuyés et suivis par les agences d'exécution (ICCO, OXFAM-NOVIB et SNV) selon une répartition géographique (régions). Les agences d'exécution disposent d'expériences solides à la fois dans les zones d'intervention et dans un ou plusieurs domaines du PGLR. Ils ont recruté des chefs de projet, qui gèrent les activités du programme qui sont confiées à leur ONG, et disposent d'un chargé de S-E, d'un chargé de suivi des financements (fonds alloués) et d'un comptable.

An niveau national, une équipe de coordination relativement légère est chargée, au nom du chef de file du consortium, de la coordination du programme et assure la communication avec l'EKN Bamako.

<sup>5</sup> Dans les rapports d'activités semestriels, le PGLR présente la mise en œuvre des activités suivant deux configurations des communes : la première (1) et les deux autres (2 et 3) fusionnées.

L'équipe est composée d'un coordinateur, d'un chargé S-E, d'un chargé de financements (fonds) et d'un comptable.

Le PGLR repose sur trois structures pour la gouvernance du programme :

- Le Comité de pilotage composée des directeurs nationaux des trois agences d'exécution et d'un représentant l'EKN Bamako ; ce dernier comme observateur. Ce comité est chargé de l'orientation politique et stratégique du PGLR et de la validation des documents de gestion.
- Le Comité consultatif composé des représentants des ministères de tutelle (les ministères chargés de la jeunesse, de la décentralisation et de la reconstruction/réconciliation), des jeunes leaders, des agences d'exécution et de l'EKN Bamako. Ce comité est chargé de suivre la mise en œuvre du programme, faciliter la collaboration avec d'autres projets et programmes dans le secteur, faire des propositions pour faciliter le progrès et, basés sur ces éléments, formuler des recommandations à l'endroit du Comité de pilotage.
- Le Comité de coordination qui réunit le coordinateur et les chefs de projet des trois agences et tous les chargés de S-E pour échanger les expériences et adapter les approches et outils.

Au moment du démarrage de la phase d'extension en 2017, le PGRL disposait d'un budget total de 16.770.475 d'euros :

- Un budget pour la phase initiale : 8.995.550 d'euros (y inclus le Fonds de crédit) ;
- Un complément accordé sous forme du Fonds flexible de subvention : 1.000.000 d'euros ;
- Un budget additionnel pour la phase d'extension : 6.774.925 d'euro.

Dans le cadre de l'intégration du projet V4TA dans le programme (2020), l'équipe de coordination du PGLR s'est vu confié la gestion de son budget de €668.733, ce qui amène le budget total à €17.521.530.

## 4 Principaux activités et résultats du PGLR

### 4.1 Un mouvement pérenne (une culture) de jeunes citoyens et citoyennes actifs et engagés dans la gouvernance est en marche

Au démarrage effectif de PGRL en 2015, les agences d'exécution et leurs PMO ont décidé d'apporter un ajustement de taille à l'approche du programme en mettant les jeunes au cœur du PGLR. Ainsi, ce sont les jeunes eux-mêmes qui ont mené le diagnostic institutionnel de base avec l'appui des agences et des PMO, au lieu des enquêteurs externes. Au total 102 jeunes (dont 43 femmes [42%]) ont été formés et équipés (en smartphones) pour mener des enquêtes et interviews avec des jeunes (au total 1.539 jeunes), des organisations de base d'hommes et de femmes, et des autorités communales et coutumières dans les 51 communes d'intervention.

Ensemble avec les agents d'exécution et les PMO, les jeunes ont effectué le diagnostic suivant les principaux thèmes du PGLR (cf. section 3.3.) en faisant un état de lieux de leurs communes et en identifiant les activités pouvant être menées sous les thèmes. Les rapports de diagnostic ont été restitués aux acteurs locaux clés et adaptés par la suite.

Selon un appel public à candidature lancé dans chaque commune, 22 jeunes ont été sélectionnés par commune suivant des critères prédéfinis et communiqués en avance, pour constituer des jeunes leaders (JL). Parmi ces jeunes leaders, deux autres jeunes (un homme et une femme) ont été choisis par leurs pairs et les conseillers PMO pour être des points focaux (PF) du PGLR au niveau de la commune. Ces PF sont les courroies de transmission d'information entre les structures du programme, les jeunes et les autres acteurs locaux. Les PF reçoivent en moyenne 30.000 FCFA par mois (46 euro par mois) pour les 'motiver' et couvrir leurs dépenses de transport et de communication.

Les jeunes ont élaboré des plans d'action, inspirés des résultats du diagnostic institutionnel local, qui ont été adaptés et validés par les acteurs locaux clés. L'ensemble des PMO, agences d'exécution et la coordination PGLR ont validé les plans et défini les budgets d'activités. Le budget moyen d'un plan d'action annuel est environ 4,25 million de FCFA (6.480 euro). Ces plans constituent également la base pour la formation des jeunes leaders qui à leur tour utilisent les connaissances et capacités acquises

pour l'information des populations (par exemple à travers des émissions radio), la formation des acteurs locaux et les activités de lobbying auprès des autorités locales.

Le consortium a élaboré des guides et modules d'animation-formation pour les différentes thématiques du programme PGLR : participation politique et contrôle citoyen, neuf (9) guides-modules ; organismes de gestion des services publics (OGSP), quatre (4) guides-modules ; entrepreneuriat des jeunes, trois (3) guides-modules ; et gestion des conflits, un (1) guide-module (Tableau 4). Pour pallier le manque d'outils dans le domaine de médiation culturelle, début 2020 le PGLR a intégré le projet 4VTA qui se focalise sur le renforcement des capacités des jeunes dans ce domaine.

Tableau 4 : Les guides et modules d'animation-formation du PGLR

Les guides et modules d'animation-formation selon les principaux thèmes du PGLR	
Participation politique et contrôle citoyen	Résolution des conflits
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guide d'action pour les jeunes femmes et jeunes hommes face à leurs problèmes collectifs au niveau de leur commune (2017)</li> <li>• Plan/programme de développement social, économique et culturel (PDSEC) niveau commune (2018)</li> <li>• Guide pratique de restitution publique du bilan de gestion d'une commune (2018)</li> <li>• Guide demande de redevabilité au niveau communal (2018)</li> <li>• Module sur la décentralisation et la démocratie (2018)</li> <li>• Module de formation éducation à la citoyenneté, contrôle citoyen et exercice de la citoyenneté (2018)</li> <li>• Module sur le budget communal (2018)</li> <li>• Guide de sensibilisation et d'action femmes et décentralisation (-)</li> <li>• DSEC –Droits Sociaux Economiques Culturels (-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion non violente des conflits (-)</li> </ul>
Organismes de Gestion des Services Publics	Entrepreneuriat des jeunes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normes minimales et standards des Centres de Santé Communautaire (CSCoM) et gestion administrative et financière des ASACOs (-)</li> <li>• Renforcement des capacités des jeunes leaders sur la gestion des services sociaux de base pour les OGSP (ASACO) (-)</li> <li>• Renforcement des capacités des jeunes leaders du PGLR/ALPHALOG/ICCO sur la gestion des services sociaux de base (CG/PMH/AES/AEP) (-)</li> <li>• Renforcement des capacités des jeunes leaders sur la gestion des services sociaux de base pour les OGSP (CGS) (-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de base (2016)</li> <li>• Gestion simplifiée des porteurs des projets retenus dans le cadre de la mise en œuvre du fonds d'appui aux initiatives des jeunes hommes et jeunes femmes entrepreneurs (2019)</li> <li>• Guide sur les avantages et inconvénients de l'émigration par les jeunes Sahéliens (2018)</li> </ul>

Selon les rapports d'activités du programme, durant la phase initiale, 1.122 jeunes leaders prévus ont été constitués<sup>6</sup> dans les 51 communes (2016) ; en moyenne 22 JL par commune. La référence pour la phase d'extension (mi-2017) était fixée à 1.320 de jeunes leaders par agence d'exécution. Fin 2019, le nombre total de JL était 3.879 pour les 180 communes ; en moyenne aussi 22 jeunes leaders par commune. Ce dernier nombre total représente 98% de la cible finale pour fin 2020 (Tableau 5). Selon les valeurs des indicateurs opérationnels, environ 58% des JL ont été renforcés et actifs en citoyenneté et gouvernance et 50% ont fait des restitutions à leurs membres en 2019 (Annexe 7 – tableau 1).

Le nombre d'associations de base touchées par les restitutions par les jeunes leaders était 2.784 en fin 2019, ce qui constitue 175% de la cible finale (Tableau 5). Jusqu'en 2019, au total 68.102 personnes ont participé aux restitutions, en moyenne 25 personnes par association. Le nombre moyen d'associations de base touchées par un JL varie d'une année à une autre : 0,6 associations par jeune leader en 2018 et 1,3 en 2019 (moyennes calculées ; Annexe 7 – tableau 1).

Certains jeunes ont pu accéder aux postes au sein des organisations locales dans lesquelles ils représentent la communauté. Fin 2019, 10.207 jeunes occupent de tels postes, ce qui constitue 120% de la cible finale (Tableau 5). Si l'on suppose qu'à travers le PGLR certains jeunes leaders sont motivés ou qu'ils motivent d'autres jeunes à se déclarer candidat pour un poste électif, un jeune leader contribue à motiver 2,5 jeunes à se faire élire. Les nombres fournis pour 2018 dans une idée de la répartition des

<sup>6</sup> Le terme « jeunes leaders constitués » utilisé par le PGLR réfère aux jeunes âgés entre 10 et 30 ans, qui adhèrent aux objectifs et principes du programme et ont élaboré et mis en œuvre leurs plans d'actions.

postes occupés par des jeunes dans différents types d'organisations : 82% dans les OGSP, 10% dans les commissions chargées de la gestion des conflits et 8% dans les conseils communaux (Annexe 7 – tableau 1).

Tableau 5 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs du résultat no. 1

No	Indicateurs	Valeurs		Réf.	Valeurs		Cible	Att.	
		2015	2016	2017	2017	2018	2019		2020
7	Nombre de Jeunes Leaders (JL) constitués	1.122	1.122	1.320	3.014	3.960	3.879	3.960	98%
8	Nombre d'associations de base touchées par les restitutions des JL	-	-	1.391	450	2.255	4.876	2.784	175%
9	Évolution du nombre de postes détenus par les jeunes au sein des conseils communaux, des comités de gestion de services publics et de gestion de conflits	-	1.034	6.683	6.498	8.456	10.207	8.533	120%

## 4.2 Les citoyens et citoyennes ont accru leur influence (contrôle citoyen) sur les décisions locales

Depuis le démarrage de la phase d'extension (mi-2017), les sondages au sein des citoyens indiquent que le pourcentage des citoyens qui sont conscients et actifs en matière de gestion des affaires locales a progressé avec environ 30% entre 2017 (49%) et 2019 (62%) en atteignant 85% de la cible finale. Néanmoins, les pourcentages varient entre 2017 et 2019 (Tableau 6).

Les indicateurs opérationnels, définis en nombre de citoyen(ne)s, varient entre 2017 et 2019 (paiement des taxes et impôts, connaissance des services communaux et participation à une action citoyenne). En effet, la non disponibilité de certains chiffres dans les différents rapports d'activités ne permettent pas de dégager une tendance générale (Annexe 7 – tableau 2).

Les valeurs fournies pour cet indicateur sont à prendre avec réserve, car elles sont calculées à partir d'une enquête auprès d'un échantillon de 10 personnes (5 hommes et 5 femmes), choisies aléatoirement dans les marchés au niveau communal. Cela fait un échantillon total de 1.800 personnes, ce qui est acceptable.<sup>7</sup> Néanmoins, sa composition varie d'un semestre à un autre, avec comme conséquence des variables (liés aux personnes enquêtées) qui changent d'une année à l'autre. Cela rend donc la comparaison difficile d'une année à l'autre.

Tableau 6 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs du résultat no. 2

No	Indicateurs	Valeurs		Réf.	Valeurs		Cible	Att.	
		2015	2016	2017	2017	2018	2019		2020
10	Pourcentage de citoyens conscients et actifs en matière de gestion des affaires locales	-	-	49%	88%	65%	62%	73%	85%

## 4.3 Les autorités locales et les OGSP sont plus redevables dans la gestion des fonds et des services publics

Parmi les 51 communes de la phase initiale, 46 débats ont été organisés en 2016, ce qui représente 85% de communes d'intervention. En 2019, deux ans après le démarrage de la phase d'extension, ce pourcentage est également estimé à 85% ; ce qui représente 85% de la cible finale. La majorité des

<sup>7</sup> Voir <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

débats publics sont facilités avec des outils simplifiés qui facilitent la participation des citoyens (Tableau 7). Quant aux restitutions publiques du compte administratif, environ 75% des communes le font effectivement (Annexe 7 – tableau 3).

En se basant sur des valeurs des indicateurs opérationnels pour 2017 et 2018, le nombre moyen d'organisations de la société civile et OGSP aux débats publics reste constant avec 37 organisations, mais le nombre moyen de participants a augmenté de 69 à 96 personnes. Les chiffres disponibles dans les rapports d'activités ne permettent pas de se prononcer sur la participation aux restitutions du compte administratif (Annexe 7 – tableau 3).

Avant le PGLR, selon les acteurs locaux (interviewés), le nombre de participants à ces restitutions ne dépassaient pas les 25 à 30 personnes et les jeunes et les femmes étaient généralement absents, quelle que soit la taille de la commune. Avec l'intervention du programme, la participation en moyenne dépasse la soixantaine, avec souvent des records de 120 personnes. Aussi tous les acteurs, les jeunes et les femmes sont impliqués.

En 2016, le PGLR a mis en place en 2016 un Fonds flexible de subvention en gouvernance locale redevable. Ce fonds est destiné à donner un coup d'accélérateur et faciliter la multiplication des initiatives de redevabilité prises par les communes et les OGSP. Le programme accorde ces subventions sur la base des projets soumis par des ONG locales, communes ou OGSP et des consortia de ces acteurs locaux. Au total, 16 projets des 83 soumis ont été financés pour un montant global de 746.500 euros (Annexe 5 : Liste des projets Fonds flexible de subvention en gouvernance).

Selon le rapport d'activités du deuxième semestre 2019, les 14 projets finalisés en 2019 ont contribué aux résultats suivants du programme : 153 conseils communaux et OGSP qui ont amélioré leurs pratiques de redevabilité ; 28.050 citoyen(ne)s sont devenus conscients et actifs en matière de gestion des affaires publiques locales ; et 115 organisations de la société civile se sont intéressées à la gouvernance locale redevable ; et environ 5 millions de personnes ont été touchées par les projets. Ces chiffres sont fournis par les chargés S-E des agences d'exécution du PGLR sans que la méthode de renseignement soit précisée dans les rapports.

Ce dernier chiffre est une estimation du public cible potentiel. Par exemple, les émissions réalisées par l'association Cultur'Elles sont mises sur internet et sur les médias sociaux (YouTube et Facebook) afin de permettre à la diaspora malienne d'être informée sur les actions. A travers son plan de communication et de marketing, l'association Cultur'Elles estime que plus de cinq millions de personnes vivant en Europe, aux Etats-Unis et en Asie ont accès au contenu des émissions réalisées. Quant à l'association Wôklôni, elle cible plus les élèves et étudiants maliens, estimés à dix mille personnes (Annexe 5 : Liste des projets Fonds flexible de subvention en gouvernance).

Durant la phase d'extension, le nombre d'OGSP qui organisent des restitutions publiques a triplé entre 2017 et 2019 atteignant 2.393 organisations ; ce qui représente 140% de la cible finale (Tableau 7). Par contre, le nombre moyen de participants par OGSP fluctue : 16 participants par organisation en 2017, 40 participants en 2018 et 31 participants en 2019 (Annexe 7 – tableau 3).

Tableau 7 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs du résultat no. 3

No	Indicateurs	Valeurs		Réf.		Valeurs		Cible	Att.
		2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020	
11	Nombre de débats publics réalisés	-	46	55	164	130	153	175	85%
12	Nombre d'OGSP faisant des restitutions publiques à leurs membres/usagers	-	18*	788	802	1.515	2.393	1.715	140%
13	Pourcentage des communes de la zone d'intervention ayant un système d'information transparent sur la gestion des affaires locales	53%	-	15%	9%	15%	31%	80%	39%

Contrairement aux autres résultats – appréciés au moyen des valeurs des indicateurs principaux -, le pourcentage des communes ayant un système d'information transparent en 2019 est encore loin de la cible finale avec un écart de presque 40% (Tableau 7).

En 2015, le Gouvernement du Mali a publié sa politique nationale de transparence qui « vise à poser les fondements d'une culture de la « Transparence » dans l'administration publique en vue de parvenir à terme à un Gouvernement ouvert. La politique vise à mettre l'accent sur les mesures préventives par la valorisation de l'accès du public à l'information sur la gestion des affaires publiques » (Primature, 2015). Dans ce cadre, l'EKN Bamako a conclu un contrat avec la Commissariat au Développement Institutionnel (CDI) pour la mise en place d'un système d'information ouvert, accessible au grand public et régulièrement mis à jour. Ce système concerne aussi les communes. La mise en place du système a pris du retard et n'est toujours pas effectif.

Néanmoins, l'EKN Bamako a demandé au PGLR de mettre en place et tester un système similaire SIT centré sur les communes d'intervention du programme (site web <http://sit-pglr.com/>). Dans ce cadre, les jeunes leaders ont la mission de sensibiliser et d'informer les communes sur le système et son alimentation. Fin 2019, selon le rapport d'activités, 98 des 180 communes alimentent le site (Annexe 8 – tableau 3).

Dans la pratique, l'alimentation du site par les communes est surtout perçue voire utilisée comme un moyen pour remplir les critères de sélection des meilleures communes pour le concours. A cet effet, les documents sont mis sur le site jusqu'avant le concours. La motivation des communes est alors autre que plus de transparence (redevabilité).

#### 4.4 Les activités culturelles, sportives et innovantes portées par les jeunes ont augmenté / ont été développés

Le Fonds de crédit en appui aux initiatives des jeunes entrepreneurs visait à répondre aux besoins pertinents des jeunes en supportant des activités culturelles, récréatives et sportives qui contribuent à la cohésion sociale. Au début, le fonds était prévu uniquement pour les initiatives relevant de ces deux secteurs, considérés comme aptes à favoriser la cohésion sociale. Mais le PGLR a dû ouvrir ce fonds à tous les secteurs d'activités économiques afin de répondre aux besoins pressants des jeunes et d'appuyer des activités économiques viables. En plus, les plans d'actions des jeunes leaders comprennent déjà des activités sportives et culturelles.

En deux vagues, 2016 et 2019, le fonds a financé au total 72 projets soumis par des jeunes entrepreneurs pour un montant total de presque 198.184 euros (130 million de FCFA), répartis entre huit secteurs. Selon les promoteurs de projets financés en 2019, leurs initiatives permettent de créer 251 emplois (Tableau 8).

Tableau 8 : La répartition des projets financés par le Fonds crédit du PGLR selon les secteurs

Secteurs	1 <sup>ère</sup> vague (2016)		2 <sup>ème</sup> vague (2019)		
	Nb de projets financés	Fonds alloués (FCFA)	Nb de projets financés	Fonds alloués (FCFA)	Nb d'emplois créés (projets 2019)
Agriculture et agro-alimentaire	3 (27%)	4.287.600 (13%)	27 (44%)	40.006.950 (42%)	103 (41%)
Culture	2 (18%)	3.687.300 (11%)	16 (26%)	23.447.300 (25%)	72 (29%)
Eau potable	-	-	7 (12%)	16.500.000 (17%)	15 (6%)
Artisanat	4 (37%)	20.918.020 (63%)	4 (7%)	3.826.500 (4%)	16 (6%)
Sport	1 (9%)	2.500.000 (7%)	3 (5%)	4.527.100 (5%)	6 (2%)
Audio-visuel	1	1.995.000	2	1.750.000	4

Secteurs	1 <sup>ère</sup> vague (2016)		2 <sup>ème</sup> vague (2019)		
	Nb de projets financés	Fonds alloués (FCFA)	Nb de projets financés	Fonds alloués (FCFA)	Nb d'emplois créés (projets 2019)
	(9%)	(6%)	(3%)	(1%)	(2%)
Energie renouvelable	-	-	2 (3%)	5.500.000 (6%)	35 (14%)
<b>Totaux</b>	11	33.387.920	61*	95.557.850	251

\* Finalement cinq promoteurs de projets ont désisté au motif que le financement attribué était en deçà de leurs attentes pour démarrer leurs entreprises.<sup>8</sup>

En ordre décroissant, suivant le nombre de projets, les secteurs concernés sont (1) l'agriculture et l'agro-alimentaire, (2) la culture, (3) l'artisanat, (4) l'eau potable (eau/jus mis en sachets), (5) le sport, (6) l'audio-visuel et (7) les énergies renouvelables (extraction matériaux locaux, fabrication glace avec énergie solaire).

Dans la pratique, la mise en œuvre de ce dispositif d'appui financier a révélé des problèmes :

- Les montants accordés qui étaient selon les promoteurs insuffisants pour démarrer voire développer une entreprise viable ;
- Les marges de bénéfice trop étroites des activités pour en faire une activité pouvant générer des revenus jugés suffisants par les promoteurs ;
- L'inadéquation entre les activités des projets à financer, notamment dans l'agriculture et l'élevage, et les conditions fixées par la banque (par exemple les montants de crédit accordés et les échéances de remboursement) ;
- Le non-remboursement ou partiel du crédit pour raisons de décès ou de maladies des promoteurs (selon les acteurs locaux interviewés) ou simplement parce que les promoteurs savaient que le crédit provenait d'un bailleur de fonds. Mi-2020, la situation de remboursement des crédits était la suivante : 69% à Ségou, 62% à Gao, 33% à Tombouctou et 21% à Mopti.<sup>9</sup>
- L'absence des sanctions en cas de non-respect des engagements entre le promoteur et la banque ; l'abandon du projet pour diverses raisons (l'exode rural des jeunes, l'enrôlement forcé des jeunes dans les groupes d'autodéfenses, l'insécurité créée par la présence de milices d'autodéfense et des djihadistes et par l'exacerbation des conflits intercommunautaires).

Selon les rapports d'activités, en 2019 le programme dans son ensemble a contribué à la création de 1.107 emplois, ce qui dépasse de loin la cible finale (Tableau 9). Selon la définition utilisée par le PGLR, un emploi est « toute activité génératrice de revenu menées par un jeune en création ou en développement (formé, équipé et installé) ». <sup>10</sup>

Depuis mi-2019, la SNV, dans sa zone d'intervention (région de Ségou : cercles de Bla, San et Tominian), a mis en place et testé un autre mécanisme de financement pour les jeunes entrepreneurs, à savoir les « fonds communaux ». Ce sont des petits crédits (50.000-100.000 FCFA) qui sont attribués par des commissions communales aux jeunes pour mener des activités génératrices de revenus assez diversifiées. Les fonds sont gérés par les communes elles-mêmes mais placés au niveau des institutions financières locales. Ces fonds ont permis de créer rapidement des emplois supplémentaires. Bien que ces petits fonds connaissent « un taux de remboursement globalement satisfaisant », le test a aussi révélé des problèmes, entre autres : les critères de sélection des projets et les taux d'intérêt varient et il existe peu ou pas du tout d'écrits sur la gestion des fonds par les communes.<sup>11</sup> Cela sous-entend que tout un dispositif est à élaborer et mettre à échelle si le PGLR décide de généraliser cette approche.

En 2019, le Comité de Pilotage a demandé et obtenu de l'EKN Bamako une réforme du Fonds de crédit en appui aux initiatives des jeunes entrepreneurs qui a ramené le montant du dépôt à terme servant de

<sup>8</sup> Information fournie par le Coordinateur PGLR.

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> A titre d'information : L'OIT définit l'emploi dans une perspective axée sur les personnes plutôt que sur un emploi comme unité d'analyse. « Employé » comprend toutes les personnes ayant travaillé contre une rémunération (travailleurs contractuels et salariés), pour un bénéfice (travailleurs indépendants) ou un gain familial (travaillant dans un établissement ou une possession de la famille). OIT. 2019. Mesurer l'emploi décent des jeunes. Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail. Synthèse générale. Genève, 2019.

<sup>11</sup> Information fournie par le Coordinateur PGLR.



fonds de garanti à 451.250 euros, dégageant ainsi 311.000 euros pour l'équipement des Maisons de Jeunes.

Chaque commune dispose en principe d'une Maison de Jeunes qui fait partie du patrimoine de la commune et, à cet effet, était gérée par les services techniques déconcentrés et ensuite par les conseils régionaux ou communes. Afin de faire de cette infrastructure un centre pour les jeunes et géré par les jeunes eux-mêmes, les jeunes ont fait du lobbying pour que la mairie délègue la gestion à une association de jeunes. Le PGLR est venu en renfort avec la dotation des centres en matériel et équipement de base.

En 2019, 66% des Maisons de jeunes sont considérées fonctionnelles au bénéfice des jeunes. Ce pourcentage a connu un progrès constant depuis le démarrage du programme et il est à 83% de la cible finale (Tableau 9). Environ 140 maisons sont reconnues comme des « Maisons de jeunes » dont les trois-quarts sont équipées et gérées par une structure représentant les jeunes, mais seulement la moitié dispose d'un plan d'action et organise effectivement des activités (Annexe 7 – tableau 4).

Tableau 9 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs du résultat no. 4

No	Indicateurs	Valeurs			Réf.	Valeurs		Cible	Att.
		2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020	
14	Nombre d'emplois créés dans l'économie de la culture et du sport et autres filières innovantes	-	78	120	78	201	1107	168	660%
15	Pourcentage de centres communaux de jeunesse fonctionnels (Maison des Jeunes)	27%	57%	40%	42%	46%	66%	80%	83%
16	50 pourcent du fonds de crédit a servi à la création d'entreprises par les femmes	-	-	-	0%	36%	29%	50%	60%

#### 4.5 Les initiatives de prévention et de gestion des conflits concernant les ressources naturelles et le foncier ont augmenté

Par son caractère social sensible et souvent violent, la gestion des conflits liés au foncier est le domaine par excellence de l'administration et des vieux sages des communautés villageoises. Toutefois sous l'influence des jeunes leaders, des jeunes ont pu occuper des postes au sein des commissions chargées de la gestion des conflits (cf. Tableau 5 et Annexe 7 – tableau 5). Evidemment, avec l'extension du PGLR, le nombre de conflits recensés a augmenté aussi. De 2018 en 2019, le nombre de conflits référés aux commissions a presque doublé dont la moitié est gérée (46%) et résolue à la satisfaction des parties en conflit (Tableau 10 et Annexe 7 – tableau 5).

Tableau 10 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs du résultat no. 5

No	Indicateurs	Valeurs		Réf.	Valeurs		Cible	Att.	
		2015	2016	2017	2017	2018	2019		2020
17	Pourcentage des conflits gérés liés aux ressources naturelles et au foncier (y compris tensions apaisées)	-	-	36%	-	40%	46%	57%	81%

#### 4.6 Améliorer la gestion des affaires publiques

Selon la théorie de changement du PGLR, les résultats obtenus dans ce domaine – liés à l'objectif spécifique du PGLR – sont les résultantes d'autres activités et résultats sous-jacents (résumés et présentés dans les sections 4.1 – 4.5).

Ainsi, le pourcentage des conseils communaux transparents ont régulièrement augmenté pour atteindre 48% en 2019 ; ce qui constitue 71% de la cible finale (Tableau 11). Ce résultat du programme est l'effet conjugué des débats publics sur le budget communal et des restitutions publiques du compte administratif (section 4.3). Globalement, en se basant sur le nombre de débats et restitutions publics recensés, 80% des 180 communes les organisent. En plus, en moyenne 115 émissions radios étaient consacrées aux informations issues des conseils communaux en 2018 et 2019 (Annexe 7 – tableau 6).

Quant aux OGSP transparentes, leur pourcentage était 56% en fin 2019 ; ce qui représente 86% de la cible finale. En 2019, 66% des 3.541 OGSP répertoriées avaient une convention avec la mairie ; 36% fournissaient un rapport à la mairie selon la convention ; 52% avaient restitués leur bilan aux membres et usagers pendant une assemblée générale ; et 56% avaient renouvelé leurs instances de gestion (Annexe 7 – tableau 6).

En plus du Fonds de crédit en appui aux initiatives des jeunes entrepreneurs, avec l'extension du PGLR, le programme a opté pour exercer à travers les jeunes leaders plus d'influence sur les conditions et facilités mises en place par l'Etat malien pour la création d'emplois en faveur des jeunes. Fin 2019, 84% des agences étatiques actives dans ce domaine étaient considérées transparentes dans leurs communications au niveau communal ; ce qui constitue 96% de la cible finale (Tableau 11).

Tableau 11 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs de l'objectif spécifique

No	Indicateurs	Valeurs		Réf.	Valeurs		Cible	Att.	
		2015	2016	2017	2017	2018	2019		2020
4	Pourcentage de conseils communaux transparents	-	-	19%	10%	34%	48%	68%	71%
5	Pourcentage d'OGSP transparentes	-	-	31%	-	29%	56%	65%	86%
6	Pourcentage des agences étatiques (APEJ, ANPE) transparentes en matière de création d'emploi (au niveau communal)	-	-	34%	49%	95%	84%	88%	96%

## 4.7 Contribuer au développement des services sociaux de base

Les résultats dans ce domaine – liés à l'objectif global du PLGR – sont suivis et évalués selon deux méthodes : (i) les enquêtes de perception auprès d'un échantillon de jeunes, (ii) le fonctionnement des services de base (points d'eau) et l'utilisation des services de base (consultations prénatales dans les centres de santé).

Le pourcentage de jeunes ayant « confiance aux autorités communales » a augmenté de 29% en 2017 à 44% en 2019 ; ce qui constitue 73% de la cible finale (Tableau 12). Globalement, 40 à 50% des jeunes enquêtés sont satisfaits de la transparence et de la qualité des services fournis sous la responsabilité de la commune (Annexe 7 – tableau 7).

Le nombre moyen des consultations prénatales tourne autour de 2 depuis 2017 ; il est à 73% de la cible finale (Tableau 12). Il faut noter que la valeur de cet indicateur, selon les données fournies par les centres de santé eux-mêmes, dépend à la fois de la gestion du centre mais aussi du niveau d'information des femmes et de leurs possibilités de se rendre régulièrement aux centres.

Fin 2019, 80% des points d'eau répertoriés dans les communes d'intervention du programme étaient fonctionnels ; ce qui constitue 84% de la cible finale (Tableau 12). Depuis le démarrage de la phase d'extension, le nombre de points d'eau qui disposent des structures de gestion (comité de gestion, système de redevance-cotisation et système de maintenance-réparation) a augmenté considérablement avec 1.000 à 1.500 points entre 2018 et 2019 (Annexe 7 – tableau 7).

Tableau 12 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs de l'objectif global

No	Indicateurs	Valeurs		Réf.	Valeurs			Cible	Att.
		2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020	
1	Degré de confiance (%) de la jeunesse aux autorités communales	-	-	29%	46%	31%	44%	60%	73%
2	Nombre moyen de consultations prénatales par CSCOM dans les communes appuyées	-	-	1,97	2,00	2,05	2,00	2,67	73%
3	Pourcentage de points d'eau fonctionnels	-	-	74%	-	79%	80%	95%	84%

## 5 Communication et information

Depuis 2016, l'équipe de la coordination du PGLR anime un site web PGLR et une page Facebook qui est utilisée par environ la moitié des jeunes (suivant les chiffres du Tableau 5). A partir de 2018, d'autres médias sociaux ont été utilisés pour faire connaître le programme et ses acquis (Page Facebook, Web TV) et surtout permettre aux intéressés de s'informer sur leurs droits et devoirs comme citoyens (plateformes Questions-Réponses et Observatoire Citoyen). Seulement 10% des jeunes leaders sont membres du groupe WhatsApp dont la capacité de nombre d'adhérents est limitée d'où la décision prise par l'équipe de coordination de transférer le groupe vers l'application Telegram (Tableau 5 et Tableau 13).

Tableau 13 : L'utilisation des médias sociaux mis en place par le PGLR

Médias sociaux	2016 (s1-s2)	2017 (s1-s2)	2018 (s1-s2)	2019 (s1-s2)
Groupes WhatsApp et Telegram	-	-	137 – 423 jeunes	423-423 jeunes
Page Facebook	Utilisation par 481-751 personnes	Utilisation par 1191- ? personnes	Utilisation par 1403-1548 personnes	Utilisation par 1642-1811 JL
Compte Twitter	-	-	-	0-13 abonnés
Plateforme Q-R	-	-	Réception de 437-989 SMS	Réception de 221-130 SMS
Plateforme Observatoire Citoyen	-	-	Pas disponible-797 informations	30-22 informations (corrigées)
Web TV	-	-	2 journaux émissions)	(5 4-0 vidéos 1-4 journaux (13 émissions)
Rubrique Quiz	-	-	0-1 jeu	0-1 jeu
Site web PGLR	Plusieurs articles	Plusieurs articles	Plusieurs articles	Pas disponible

## 6 Système de suivi-évaluation

Comme étude de référence, le PGLR a effectué une enquête de perception des jeunes selon les principaux thèmes du programme en 2015. Cette enquête s'intéressait aux problèmes des jeunes dans les communes auxquels le programme pourrait apporter des réponses (section 4.1). Toutes les parties prenantes du programme considéraient le jeu des indicateurs S-E des activités et résultats attendus du programme complet et cohérent.

Une fois le système S-E mis en application, il s'avérait que les indicateurs d'effets et d'impacts n'étaient pas mis en évidence. L'élaboration du document de base pour la phase d'extension a été l'occasion de revoir le système S-E, de mieux définir ses indicateurs en mettant en évidence les indicateurs d'effets et d'impacts (définitions et méthodes de calculs) et les méthodes pour les renseigner (sources des données, fréquence et responsables).

Le système en vigueur distingue deux types d'indicateurs :

- Les indicateurs (principaux) liés à l'objectif global (3 indicateurs d'impacts), l'objectif spécifique (3 indicateurs d'outcomes) et les cinq résultats (11 indicateurs d'outcomes) ;
- Les indicateurs dits opérationnels qui constituent la base pour les calculs des indicateurs d'impacts et d'outcomes cités ci-avant. Au total 62 indicateurs opérationnels sont définis : 9 pour l'objectif global ; 14 pour l'objectif spécifique ; 9 pour le résultat 1 ; 3 pour le résultat 2 ; 15 pour le résultat 3 ; 10 pour le résultat 4 ; et 2 pour le résultat 5.

Un atelier en novembre 2018 était l'occasion de revoir de nouveau certains indicateurs et d'apporter des clarifications et précisions. Quant aux valeurs de référence des indicateurs principaux pour la phase d'extension, il a été convenu que pour les indicateurs dont les indicateurs opérationnels ont été modifiés, d'utiliser la valeur recensée à la fin du premier semestre 2018 comme valeur de référence et pour les autres indicateurs, les valeurs de références du deuxième semestre 2017. Présentement, le PGLR dispose d'un plan de suivi-évaluation détaillé et opérationnel pour la période 2018-2020. Cette amélioration du dispositif d'intervention du programme se reflète dans la qualité des rapports d'activités dont la présentation des résultats et progrès (valeurs actualisées des indicateurs) est plus systématique et complète.

Les points focaux des groupes de jeunes et les conseillers des PMO se chargent de la collecte des informations (à l'aide d'un smartphone) qui est supervisée par les coordinateurs des PMO (sur une plateforme digitale) pour renseigner les indicateurs. Les données obtenues sont ensuite traitées par les chargés de S-E des agences qui les soumettent pour validation aux chefs de projet avant la transmission à l'équipe de coordination PGLR. Cette approche de proximité responsabilise les jeunes et leur donne tout de suite un aperçu de la situation dans leurs communes respectives. Par conséquent, ils peuvent anticiper sur des changements à opérer dans la mise en œuvre du programme.

Tous les acteurs (interviewés) reconnaissent la qualité du système de S-E. Le système est un atout majeur et un facteur positif dans l'atteinte des résultats jusqu'à présent. En effet, les rapports d'activités dénotent une gestion axée sur les résultats en comparant la valeur obtenue avec la cible finale (fin 2020). Un effet secondaire du renforcement des capacités des points focaux et de leur expérience en collecte des informations avec les smartphones est qu'ils sont de plus en plus sollicités comme prestataires de services pour des exercices similaires par d'autres organisations locales.

Néanmoins, les acteurs locaux (interviewés) citent aussi quelques problèmes dans la mise en œuvre du système :

- Le nombre élevé d'indicateurs opérationnels et par conséquent le nombre et la diversité des sources d'information à consulter. La complexité d'indicateurs est source de confusion et de corrections à apporter lors de la collecte et de l'analyse des données.
- La maîtrise insuffisante des indicateurs par les points focaux des jeunes avec le risque d'interprétation différente entre les jeunes et les conseillers des PMO.
- La double collecte des informations par les points focaux et les conseillers PMO qui est également une source de confusion.

Une contrainte de terrain, parfois et non liée au système en tant que tel, est la situation d'insécurité de certains sites concernés par la collecte de données dans les régions du Nord. L'insécurité empêche les jeunes à se déplacer. Enfin, certains élus locaux (interviewés) considèrent que leur fonction comme élu pourrait être renforcé par un rôle plus prononcé dans le suivi et l'évaluation. Ils disposeraient ainsi des informations actualisées sur leurs communes.

## 7 Collaboration

La collaboration au sein du consortium est effective et bien appréciée par les trois agences d'exécution dont la répartition des tâches (zones d'intervention) a été convenue de manière consensuelle. Cette répartition n'a été mise en cause par aucune des agences ou autres parties prenantes du PGLR lors de la mise en œuvre du programme.

Les agences collaborent et coordonnent toutes les actions ensemble au cours du Comité de coordination. Les outils de travail sont élaborés et harmonisés ensemble (cf. Tableau 4) et les documents stratégiques sont élaborés et validés en concertation avec l'équipe de la coordination. Les

décisions opérationnelles sont prises de manière collégiale. En valorisant les expertises spécifiques de chaque agence, les approches et outils développés par l'une des agences sont partagés avec les deux autres qui les utilisent quand la situation le permet.

Cette collaboration effective se manifeste aussi à travers le partage d'informations et d'expérience lors de la mise en œuvre des activités, la prise de décision et la mutualisation des ressources à travers des rencontres trimestrielles et la gestion commune des problèmes à travers des planifications communes. Dans ce schéma, les PMO et les partenaires locaux sont impliqués directement ou indirectement. Les PMO participent aux ateliers d'harmonisation des stratégies et outils.

Le niveau de collaboration entre les PMO et les acteurs locaux est positivement apprécié par la majorité des autres acteurs locaux (interviewés) ; ils sont informés et impliqués à toutes les étapes du programme. Cette collaboration est surtout appréciée par le fait que les conseillers des PMO sont basés dans les communes et entretiennent déjà des relations avec les autorités communales. En plus, le PGLR utilise les compétences locales (agents des administrations et services techniques locaux, élus et responsables des OGSP) pour la majorité des formations des jeunes sur les principales thématiques du programme. Cette implication permet d'établir le dialogue entre ces responsables et les jeunes sur la redevabilité.

Selon les informations fournies dans les rapports d'activités et par les acteurs locaux (interviewés), la collaboration avec d'autres acteurs inclut (Annexe 8 : Les domaines de collaboration entre le PGLR et d'autres) :

- Les structures d'Etat (ministères, départements et directions centraux), surtout pour la mise en place du système d'information de transparence (SITMA) ;
- Le Conseil national ainsi que les Conseils régionaux et locaux de la jeunesse, notamment pour le partage du bilan annuel du PGLR, les échanges d'information et la synergie d'action ;
- Les ONG internationales pour le montage de nouveaux projets, les échanges et le renforcement des capacités ;
- Les ONG nationales particulièrement pour la synergie d'action, le renforcement des capacités mais aussi dans le cadre de la création d'emplois. Dans certains cas, les JL ont presté des services pour les ONG nationales ;
- Les projets sur financement de la Coopération néerlandaise et d'autres agences de coopération pour les échanges, la synergie d'action et le renforcement des capacités.

## 8 Evaluation

### 8.1 Pertinence

Les thématiques du PGRL fédèrent l'ensemble des acteurs locaux aussi bien les jeunes hommes et femmes que les communes d'intervention, leurs élus et agents. Globalement, les activités menées par le programme sont en rapport avec les besoins réels des jeunes et des communes. Ces besoins ont été identifiés à travers le diagnostic institutionnel (2015) qui impliquait les jeunes, les élus et les autres acteurs locaux, ce qui a aussi facilité l'appropriation du programme au niveau local. Le choix a été explicite de prévoir les mêmes thèmes partout sur l'ensemble des zones d'intervention du programme.

Bien que l'approbation par EKN Bamako d'une phase d'extension (2017) n'a pas formellement exigé un nouveau diagnostic et une nouvelle étude de référence, le consortium PGLR a pris soin de s'assurer de la pertinence de la phase d'extension par :

- Un diagnostic institutionnel dans les (nouvelles) communes d'extension.<sup>12</sup>
- La prise en compte et la mise en application de la plupart des recommandations de la mission de l'évaluation à mi-parcours dont notamment le recentrage des interventions sur la gouvernance locale redevable. Par ailleurs, cette mission a également confirmé la pertinence du programme.
- La sélection des nouvelles communes selon, entre autres, le critère de proximité, ce qui garantit des défis similaires en matière de gouvernance redevable et besoins des jeunes.

---

<sup>12</sup> Le rapport de ce diagnostic n'a pas été publié (information verbale du consortium PGLR).

- L'application de la démarche à la base – qui a fait preuve de succès et généré des résultats tangibles durant la phase initiale - durant laquelle les jeunes élaborent leurs plans d'action en y associant les acteurs locaux.

Depuis le démarrage du PGLR en 2015 et son extension en 2017, le contexte national n'a rien enlevé à la pertinence du programme. Selon l'équipe chargée de l'évaluation finale, le diagnostic posé dans le document de base du PGLR reste globalement valable. Bien que l'Accord pour la Paix et la Réconciliation ait été signé (2015), sa mise en application intégrale tarde encore. C'est notamment la situation de sécurité qui s'est détériorée avec l'expansion des conflits violents du Nord au Centre du Mali et les conflits intercommunautaires qui ont pris d'ampleur. Ces derniers mettent à rude épreuve la cohésion sociale au niveau local et plaident pour plus d'attention pour cette problématique. Ce contexte difficile explique - pour une partie – que les politiques nationales pertinentes (décentralisation, bonne gouvernance, jeunesse et emploi) n'ont pas fondamentalement changé depuis la mise en œuvre du PGLR.

L'Accord d'Alger a pourtant conduit à la relecture de plusieurs textes de l'arsenal juridique de la décentralisation et la régionalisation, dont le Code des collectivités territoriales, la Loi portant libre administration des collectivités territoriales et les décrets de transferts des compétences. Les résultats de cette relecture sont, entre autres : l'élargissement du champ de compétences des collectivités territoriales à la formation et l'insertion professionnelle des jeunes et l'accroissement des transferts financiers de l'Etat central aux collectivités territoriales, désormais fixés à 30% des recettes budgétaires nationales.

Quant à la politique de la Coopération internationale des Pays-Bas au Mali, elle s'inscrit actuellement (2020) dans une approche régionale pour le Sahel (Mauritanie, Mali, Burkina Faso, Niger et Tchad) qui définit trois priorités : (1) les investissements dans (a) l'éducation, l'emploi et la liberté de choix pour les femmes et les filles, (b) le commerce durable et des investissements y liés et (c) la sécurité alimentaire, le développement agricole, la gestion de l'eau et les énergies renouvelables ; (2) la paix, la sécurité et l'Etat de droit ; et (3) la coopération internationale en matière de migrations. Le PGLR cadre bien avec les thèmes 'genre' (l'emploi et la liberté de choix des femmes et filles) et la sécurité et l'Etat de droit.

Dans le portfolio de l'EKN Bamako, qui organise la coopération avec le Mali selon des thématiques prioritaires, le PGLR s'inscrit dans le cadre de la thématique « Gouvernance inclusive » en raison de son dispositif et niveau d'intervention. En termes de changements attendus, le programme contribue aux objectifs définis sous la thématique « Sécurité et Etat de droit ». Son cadre de résultats définit comme changement attendus « une gouvernance au niveau national et local plus inclusive et responsable, en renforçant les partis politiques et le parlement et en promouvant un espace démocratique et une prise de décision politique inclusive ».

## 8.2 Efficacité

En fin 2019, le PGLR a atteint déjà pour la plupart des indicateurs les deux-tiers des cibles finales définies pour fin 2020, ce qui indique que le programme est globalement efficace dans sa manière d'intervenir (Tableau 14).

Sur les 17 indicateurs principaux :

- 4 indicateurs ont des valeurs fin 2019 qui sont 100% ou plus de la cible finale (fin 2020) ;
- 9 indicateurs ont des valeurs fin 2019 de 75 à 100% de la cible finale ;
- 3 indicateurs ont des valeurs fin 2019 de 50 à 75% de la cible finale ;
- 1 indicateur a une valeur fin 2019 qui est moins de 50% de la cible finale. C'est l'indicateur relatif au pourcentage des communes ayant un système d'information transparent.

Certaines valeurs sont à prendre avec réserve à cause de la définition de l'indicateur (par exemple emploi ; cf. section 4.4) ou la méthode de renseignement (par exemple enquêtes de perception ; cf. sections 4.2 et 4.7).

Tableau 14 : Les indicateurs d'outcomes et d'impacts, les valeurs atteintes (2019) et les cibles (2020)

No	Indicateurs	Valeurs 2019	Cibles 2020	Atteinte	Sphère PGLR**
OG*	1 Degré de confiance (%) de la jeunesse aux autorités communales	44%	60%	73%	C
	2 Nb moyen de consultations prénatales par CSCOM dans les communes appuyées	2,00	2,67	75%	C
	3 % de points d'eau fonctionnels	80%	95%	84%	C
OS*	4 % de conseils communaux transparents	48%	68%	71%	B
	5 % d'OGSP transparentes	56%	65%	86%	B
	6 % des agences étatiques (APEJ, ANPE) transparentes en matière de création d'emploi (au niveau communal)	84%	88%	96%	C
R1	7 Nb de Jeunes Leaders (JL) constitués	3879	3960	98%	A
	8 Nb d'associations de base touchées par les restitutions des JL	4876	2784	175%	A
	9 Évolution du nb de postes détenus par les jeunes au sein des conseils communaux, des comités de gestion de services publics et de gestion de conflits	10207	8533	120%	B
R2	10 % de citoyens conscients et actifs en matière de gestion des affaires locales	62%	73%	85%	B
R3	11 Nb de débats publics réalisés	153	175	87%	B
	12 Nb d'OGSP faisant des restitutions publiques à leurs membres/usagers	2393	1715	140%	B
	13 % des communes de la zone d'intervention ayant un système d'information transparent sur la gestion des affaires locales	31%	80%	39%	B
R4	14 Nb d'emplois créés dans l'économie de la culture et du sport et autres filières innovantes	1107	168	659%	B/C
	15 % de centres communaux de jeunesse fonctionnels (Maison des Jeunes)	66%	80%	83%	B
	16 50% du fonds de crédit a servi à la création d'entreprises par les femmes	29%	50%	58%	B
R5	17 % des conflits gérés liés aux ressources naturelles et au foncier (y compris tensions apaisées)	46%	67%	69%	C

\*OG = objectif global ; OS = objectif spécifique ; R = résultat attendu. \*\*A = sphère de contrôle ; B = sphère d'influence ; C = sphère d'intérêt.

### 8.3 Efficience

Fin 2019, des dépenses totales du PGLR se totalisaient à environ 9 milliards de francs CFA (environ 13,7 millions euros) dont 64% sont liés aux frais d'activités (y inclus les deux fonds), 17% à la coordination (personnel, équipements et déplacement), 12% au consortium (idem) et 7% aux frais administratifs (Tableau 15). En gros, les deux-tiers des fonds ont été utilisés pour les interventions auprès du groupe cible du programme, ce qui constitue une part raisonnable et acceptable.

Tableau 15 : La répartition des dépenses annuelles (%) du PGLR (2014-2019)

Années	2014-2015	2016	2017	2018	2019	Moyenne
Activités	67%	67%	59%	66%	60%	64%
Coordination	16%	16%	19%	15%	18%	17%
Consortium	10%	10%	15%	12%	15%	12%
Frais admin.	7%	7%	7%	7%	7%	7%
<b>Dépenses totales (FCFA)</b>	1.341.796.161	1.484.878.663	1.481.751.675	2.538.013.270	2.164.020.245	<b>9.010.460.014</b>

Le budget du PGLR a été élaboré sur la base des activités planifiées, avec des coûts pour la coordination du programme et le fonctionnement du consortium qui assurent la mise en œuvre adéquate de ces activités. Suite aux recommandations de la mission de l'évaluation à mi-parcours, l'équipe de coordination a fait un effort pour allouer les dépenses effectuées aux différents résultats à atteindre par le programme pour la phase initiale (Annexe 9 – tableau 1) et la phase d'extension (Annexe 9 – tableau 2). En comparant les deux tableaux, l'on constate que pour la phase d'extension plus de fonds ont été dépensés pour la création d'un mouvement de jeunes ; même en prenant en compte l'augmentation du nombre de communes d'intervention (de 51 à 180 communes). Cette augmentation est en adéquation avec la réorientation stratégique du programme (cf. section 3.2).

Etant donné que jusqu'à fin 2019 le rapportage du PGLR couvrait l'ensemble des 180 communes (y inclus les 51 communes de la phase initiale), une tentative est faite pour répartir les dépenses pour toute la période d'intervention (2014-2019) selon le cadre logique de la phase d'extension. Il est évident que le résultat est à prendre avec réserve à cause des suppositions faites par l'équipe chargée de l'évaluation finale dans la répartition des dépenses (Tableau 16).

Suivant cette répartition, 69% des dépenses étaient consacrées aux résultats 1 (31% des dépenses), 2 (21%) et 3 (17%). En considérant les principaux effets des interventions du programme et les interventions jugées les plus efficaces (section 8.4), on peut qualifier le PGLR comme efficient.

Tableau 16 : La répartition des dépenses (FCFA) du PGLR (2014-2019) selon les résultats

No*	Résultats	Dépenses (FCFA)**
1 & 2.2	Un mouvement pérenne (une culture) de jeunes citoyen(ne)s et actifs et engagés dans la gouvernance est en marche	1.478.702.858 (31%)
2 & 1.1	Les citoyen(ne)s ont accru leur influence (contrôle citoyen) sur les décisions locales	995.599.511 (21%)
3 & 1.2	Les autorités locales et les OGSP sont plus redevables dans la gestion des fonds et des services publics	826.046.793 (17%)
4 & 2.1 & 2.3 & 3.3	Les activités culturelles et sportives et innovantes portées les jeunes ont augmenté/ont été développées	785.046.715 (16%)
5 & 3.1 & 3.2	Les initiatives de prévention et de gestion des conflits concernant les ressources naturelles et le foncier ont augmenté	702.578.025 (15%)

\*Le premier chiffre correspond à la numérotation des résultats du cadre logique de la phase initiale ; le deuxième chiffre réfère à la numérotation des résultats du cadre logique de la phase d'extension. \*\*Les montants sont fournis par le service financier de l'EKN Bamako.

En se basant sur cette même répartition des dépenses et des valeurs atteintes des indicateurs fin 2019, un calcul théorique est fait pour estimer les coûts par unité de résultat. Les résultats indiquent que les coûts sont raisonnables (Tableau 17) : 580 euros par jeune leader ; 245 euros par jeune élu ; entre 180 et 620 euros par rencontre de restitution publique ; et 3.720 euros par maison de jeunes rendue plus fonctionnelle. Ce dernier montant inclut des investissements dans les équipements (cf. section 4.4).



Tableau 17 : Une estimation (théorique) des dépenses moyennes par unité de résultat

Résultats	Données de base	Dépenses par unité (FCFA)
R1 Un mouvement pérenne (une culture) de jeunes citoyens et citoyennes actifs et engagés dans la gouvernance est en marche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nb de Jeunes Leaders : 3.879 (2019)</li> <li>Progrès en nombre de postes électifs occupés par des jeunes : 9.173 (2016-2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>380.000 FCFA/Jeune Leader</li> <li>160.000 FCFA/jeune élu</li> </ul>
R2 Les citoyens et citoyennes ont accru leur influence (contrôle citoyen) sur les décisions locales	-	-
R3* Les autorités locales et les OGSP sont plus redevables dans la gestion des fonds et des services publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progrès en nombre de débats publics organisés par les communes sur leur budget : 100 (2016-2019)</li> <li>Progrès en nombre d'OGSP ayant fait des restitutions publiques : 2.375 (2016-2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>270.000 à 420.000 FCFA/débat public</li> <li>120.000 à 180.000 FCFA/OGSP</li> </ul>
R4* Les activités culturelles et sportives et innovantes portées les jeunes ont augmenté/ont été développées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progrès en nombre de maisons de jeunes gérées pour et par les jeunes : 106 (2016-2019) 16%</li> </ul>	2.440.000 FCFA/Maison de Jeunes
R5 Les initiatives de prévention et de gestion des conflits (ressources naturelles et foncier)	-	-

\* Suppositions : 33-50% des dépenses pour le résultat 3 ont été utilisés pour chacun des résultats (débats publics des communes et restitutions publiques des OGSP) ; et 33% des dépenses pour le résultat 4 ont été utilisés pour le résultat (équipement des maisons).

La plupart des acteurs (interviewés) affirment que les ressources humaines, financières et autres du PGLR sont utilisées de façon optimale et transparente pour l'atteinte des objectifs. Le programme utilise environ 4.000 jeunes dans des activités bénévoles. Sur les 22 jeunes leaders par commune, les deux points focaux ont chacun 35.000 FCFA par mois pour leur fonctionnement. Les agents de terrain des PMO touchent environ 200.000 FCFA par mois. Ces dépenses sont assez modestes.

Les ressources humaines sont jugées efficacement utilisées. Les PMO ont une équipe d'accompagnement légère sur le terrain : un coordinateur (superviseur) et des conseillers (formateurs-coaches). Les budgets des plans d'actions (d'environ 4 millions de FCFA par an) des jeunes leaders sont gérés par les PMO avec une grande implication des jeunes. L'exécution des plans et de leur budget est trimestriellement évaluée et restituée aux acteurs locaux et les plans sont réajustés au besoin. Les ressources sont utilisées de façon optimale, car tous les paiements s'effectuent selon les règles de l'art (les prestataires sont payés par chèques, les salaires sont faits par virement bancaire et tous les paiements et toutes les dépenses sont soumises à l'impôt sur les traitements et salaires).

Les avantages de la collaboration avec les PMO sont multiples : une meilleure connaissance de la réalité locale de terrain ; la disponibilité de personnel local ; la facilité de maintien sur place même en cas de crise ; et l'opportunité de renforcement des capacités de la société civile locale. En revanche, les capacités parfois limitées de gestion contribuent à affecter l'intervention des PMO à travers le potentiel de risques de mauvaise gestion. Bien que le programme évalue chaque année la performance des PMO, l'efficacité de leur système de gestion laisse parfois à désirer.

C'est compte-tenu de cette réalité qu'au niveau de OXFAM-NOVIB, une équipe d'enquête de terrain précède généralement la contractualisation des PMO. Ce qui présente l'avantage de faciliter une éventuelle stratégie de développement institutionnel dont pourrait bénéficier ledit PMO y compris la mise en place d'une équipe d'accompagnement en matière de gestion financière. Une autre contrainte est celle du suivi des jeunes leaders par les ONG locales qui gèrent parfois d'autres programmes comme opérateur contractualisé.

## 8.4 Cohérence

### 8.4.1 Adaptation au contexte local

L'approche ascendante et incrustée sur le local du PGLR s'avère aussi un moyen efficace pour continuer les activités dans des situations d'insécurité. Etant donné la situation de crise persistante, le programme a su innover par des activités plus contextualisées lui permettant de s'adapter grâce au respect des mesures prises par les autorités locales compétentes et les PMO.

Des exemples, mentionnés par les acteurs locaux (interviewés) sont : la formation des conseillers PMO et points focaux sur la sécurité et sa réplication au niveau des jeunes leaders, l'application du guide de conduite à tenir dans les zones d'insécurité et l'utilisation des technologies d'information et de communication dans le rapportage, des radios de proximité et des médias sociaux dans le partage d'information et d'expérience. La présence des PMO sur le terrain a aussi facilité la recherche d'informations fiables au niveau des autorités locales avant le déplacement de terrain. Au besoin, certaines activités de regroupement ont été délocalisées. Un plan de contingence a été élaboré et mis en œuvre pour faire face au problème de sécurité et de l'épidémie du COVID-19.

### 8.4.2 Dispositif flexible d'intervention

Sur le plan de l'organisation, le PGLR se caractérise par un dispositif d'intervention ascendant avec une base locale formée par les jeunes leaders qui constituent une avant-garde dans la mobilisation pour la gouvernance redevable. Ils sont accompagnés et appuyés dans la mise en œuvre de leurs plans d'action par un réseau de conseillers des PMO qui sont bien ancrés dans le milieu. A leur tour, les trois agences d'exécution appuient les PMO dans l'accompagnement des jeunes leaders, selon une division de travail géographique et thématique.

Les acteurs locaux (interviewés) affirment que ce dispositif organisationnel est en adéquation avec le contexte, parce qu'il laisse une part aux acteurs locaux eux-mêmes d'agir, de réaliser les activités par eux-mêmes et pour eux-mêmes. Le dispositif est apprécié du fait qu'il oblige les acteurs à assumer leurs responsabilités et à jouer pleinement leurs rôles.

### 8.4.3 Capacité d'apprentissage collectif

Suite aux recommandations de la mission de l'évaluation à mi-parcours, certains outils d'animation-formation ont été améliorés et le Fonds de crédit en appui à l'entrepreneuriat des jeunes a été ouvert à d'autres secteurs que la culture et le sport. Un exercice de capitalisation a été également entreprise par l'équipe de programme dont les produits sont disponibles, accessibles et faciles à lire.<sup>13</sup>

De manière générale, l'équipe du PGLR (conseillers PMO, chefs de projets et experts des agences d'exécution et équipe de la coordination) a fait preuve d'une capacité d'apprentissage facilitée par le fonctionnement adéquat des structures de gouvernance et de gestion du programme (cf. sections 3.7 et 7). La division de travail entre les trois agences d'exécution, respectée par tous, laisse ainsi aussi l'attitude à une agence de tester de nouveaux outils dont les expériences et résultats sont débattus au sein du comité de coordination.

Enfin, l'équipe de l'EKN Bamako chargée du suivi du PGLR a participé à des ateliers de réflexions stratégiques organisés par le programme, ce qui, entre autres, a permis d'intégrer le projet V4TA, à titre de test, dans le programme. Cette intégration a été une réponse aux faiblesses constatées dans la mise en œuvre des activités de médiation culturelle et sportive.

### 8.4.4 Logique d'intervention

Les documents de base du PGLR (phase initiale 2014-2017 et phase d'extension 2017-2020) présentent une théorie de changement élémentaire, mais sans l'avoir élaborée sous une chaîne de résultats, avec surtout des hypothèses qui soutiennent les liens entre objectifs global et spécifique et les résultats (cf. section 3.2 et note en bas de la page no. 2). Les hypothèses permettent d'apprécier de quelle manière et dans quelle mesure le programme a contribué aux changements observés (autres que la constitution des jeunes leaders qui est une activité sous contrôle du PGLR).

---

<sup>13</sup> Les documents de capitalisation sont sous presse.

En combinant les informations fournies dans les rapports d'activités et les informations obtenus au moyen des interviews et discussions en groupe avec les acteurs locaux, l'on peut retenir ce qui suit :

- Il est plausible<sup>14</sup> que le PGLR, à travers les jeunes leaders, a contribué à plus de transparence aux niveaux communes et OGSP (objectif spécifique ; cf. section 3.2). Les acteurs locaux (interviewés) ont affirmé que les activités suivantes ont notamment contribué à la réalisation de cet objectif : le renforcement des capacités des jeunes sur les thématiques de décentralisation, gouvernance, citoyenneté, prise de la parole et leadership. Ensuite, les jeunes leaders dotés d'un plan d'action avec budget sensibilisent, informent et forment leurs concitoyens et élus locaux (résultat no. 2 ; cf. section 3.2), et, au besoin, fournissent des fonds de départ pour inciter et co-faciliter l'organisation des rencontres entre citoyen(ne)s et élus communaux et des OGSP (résultat no.3 ; cf. section 3.2).
- Il est également plausible que le PGLR, à travers le renforcement des capacités des jeunes leaders et l'équipement des Maisons de jeunes, a contribué à la constitution d'un mouvement pérenne des jeunes au niveau des communes d'intervention (résultat no. 1 ; cf. section 3.2). Ces investissements ont été accompagnés par des actions de renforcement des capacités de gestion des organes des maisons des jeunes faisant suite à leur délégation de gestion aux associations de jeunes.
- Il est probable<sup>15</sup> que le PGLR a contribué à l'amélioration des services sociaux de base (objectif global ; cf. section 3.2) à travers l'élection des jeunes aux postes de gestion, notamment au niveau des OGSP (comités de gestion des centres de santé communautaires et des points d'eau).

En effet, sur la base des mêmes informations, les objectifs et résultats du PGLR se retrouvent dans différentes sphères :<sup>16</sup>

- Les objectifs/résultats (classés A dans le Tableau 14) sur lesquels le programme par sa mise à disposition des moyens exerce un contrôle. C'est le cas du nombre de jeunes constitués. Ces jeunes ont été sélectionnés par le programme sur la base de critères qui assurent qu'ils s'engagent pour le programme. En plus, le programme a financé leurs plans d'actions.
- Les objectifs/résultats (classés B dans le Tableau 14) sur lesquels le PGLR, à travers les jeunes leaders et d'autres activités, a une influence, mais il y a d'autres facteurs qui entrent en jeu.
- Les objectifs/résultats (classés C dans le Tableau 14) qui sont d'un intérêt spécifique pour le programme, mais qui sont hors de son contrôle et sur lesquels il exerce peu d'influence. Les progrès observés dans les valeurs des indicateurs dépendent de nombreux facteurs autres que les interventions du PGLR. Il s'agit des résultats suivants : le degré de confiance de la jeunesse aux autorités communales ; le pourcentage des agences étatiques transparentes en matière de création d'emploi ; le nombre moyen de consultations prénatales par CSCOM dans les communes appuyées ; et le pourcentage des conflits gérés liés aux ressources naturelles et au foncier.

Quant aux hypothèses de base (reconstruites par l'équipe chargée de l'évaluation finale du programme ; cf. section 3.2), la première hypothèse, relative à une meilleure information des citoyen(ne)s et élus et les capacités acquises des jeunes pour réclamer plus de redevabilité, s'avère affirmée. Les informations collectées par l'équipe chargée de l'évaluation finale ne permettent pas d'affirmer ou d'infirmer les deux autres hypothèses.

La deuxième hypothèse implicite était que la participation et la représentation des jeunes dans des instances décisionnelles ne peut pas être garantie sans une certaine autonomie financière ou économique des jeunes hommes et femmes. Les informations obtenues n'ont pas permis d'affirmer cette hypothèse d'autant plus qu'il prendra plusieurs années avant qu'un jeune entrepreneur fasse fructifier ses investissements dans une entreprise.

La justification du Fonds de crédit en appui à l'entrepreneuriat des jeunes - dont l'utilisation et la gestion ont posé des défis sans qu'ils soient réellement levés - étaient de deux ordres. D'abord, il répond à un besoin pertinent voire urgent de créer des emplois (résultat no. 4 ; cf. section 3.2). Les projets entrepreneuriaux ont certes généré des emplois – selon une définition assez flexible – mais il est trop tôt pour apprécier la viabilité des entreprises créées et de leur impact durable sur l'emploi (Tableau 8).

<sup>14</sup> C'est-à-dire que le PGLR a un effet au-delà des facteurs externes.

<sup>15</sup> C'est-à-dire le programme a eu un effet mais d'autres facteurs externes ont également eu une influence.

<sup>16</sup> Les classifications sont faites par l'équipe chargée de l'évaluation finale ; cf. Tableau 14.

Enfin, par rapport à la troisième hypothèse, l'implication des jeunes dans la prévention et la gestion des conflits liés aux ressources naturelles et au foncier s'avère plus difficile que prévue (troisième hypothèse). D'une part, sur le plan social, c'est une attribution des sages et vieux qui savent utiliser des mécanismes traditionnels de résolution ; d'autre part, être efficace exige aussi une bonne connaissance à la fois des règles coutumières et des textes et réglementations en vigueur, ce qui n'est pas toujours le cas pour toutes les parties prenantes. En plus, sur le plan local, les conflits se situent dans des contextes sociaux (liens entre conflits communautaires et situation d'insécurité, intérêts personnels qui entrent en jeu) et institutionnels (faible capacité des structures locales, juxtaposition des droits statutaires et coutumiers) complexes qui font que les structures locales en charge de la gestion des conflits ont encore des difficultés à se bien positionner et fonctionner comme médiateurs et arbitres.

#### **8.4.5 Suivi-évaluation**

Au cours de sa mise en œuvre, le PGLR a adapté et affiné son cadre logique avec un ensemble d'indicateurs S-E (cf. section 6). Bien que le renseignement des indicateurs S-E est organisé de manière ascendante, en responsabilisant les jeunes leaders et les conseillers PMO sur le terrain, son but ultime, tout à fait légitime, est une redevabilité envers le bailleur de fonds. A cet effet, les indicateurs S-E du programme se trouvent au cœur des rapports d'activités, ce qui les rend au point et faciles à lire. Etant donné le contexte en changement continu, ces rapports y donnent beaucoup d'attention ainsi qu'aux mesures de mitigation.

L'analyse des indicateurs (progrès) en combinaison avec une analyse des hypothèses de base (validité) est moins perceptible dans les rapports et donnerait un caractère plus stratégique à l'exercice du rapportage semestriel. En plus, le nombre et la diversité de sources d'information à consulter plaident pour un allègement du S-E en termes de nombre d'indicateurs (voir section 6).

### **8.5 Inclusion sociale et genre**

En mettant les jeunes hommes et femmes au cœur de sa stratégie d'intervention, le PGLR contribue à l'inclusion sociale de ce groupe dans une société qui traditionnellement confère le pouvoir au 'vieux'. Le programme facilite l'accès aux instances décisionnelles de la gouvernance locale (conseils communaux, comités de gestion des services sociaux de base, etc.) et à leur réseautage en tant que force sociale (mouvement des jeunes leaders). Toutefois, au sein des jeunes dans les zones d'intervention, il y a deux groupes qui sont confrontés au risque d'exclusion sociale : les jeunes femmes et les groupes dont les moyens de vie se basent sur des déplacements (les éleveurs semi sédentaires et nomades et les pêcheurs).

Dans la pratique, selon les acteurs locaux (interviewés), l'approche genre du PGLR se caractérise d'abord par une volonté d'assurer la parité homme-femme dans toutes ses activités qu'il organise. Autant que possible, le programme a veillé au respect de la parité homme-femme pendant la sélection des jeunes leaders et points focaux. Selon les données fournies par le rapport d'activités 2019, 50% des jeunes leaders sont des hommes et 50% des femmes et les deux groupes réussissent à faire des restitutions à leur base dans lesquelles environ 60% des participants sont des hommes et 40% des femmes.<sup>17</sup>

Les données sur la participation dans les débats sur le budget communal et les restitutions publiques du compte administratif indiquent que les hommes représentent environ 64% des jeunes et les femmes environ 36%.<sup>18</sup> Ces taux fluctuent d'une année à une autre et ne permettent pas de dégager une tendance. Ces mêmes pourcentages s'observent dans l'occupation des postes par des jeunes dans les OGSP et les commissions chargées de la gestion des conflits. Par contre, les chiffres sont plus en équilibre pour l'occupation des postes par des jeunes dans les conseils communaux avec 50% de femmes et 50% d'hommes.<sup>19</sup> La stratégie de la parité du PGLR est complétée par l'information et la formation qui ciblent précisément les jeunes femmes (à l'aide des supports d'animation-formation génériques ou spécifiques ; Tableau 4) et le coaching personnalisé des jeunes femmes.

<sup>17</sup> Source : chiffres fournis dans les rapports d'activités 2<sup>ème</sup> semestre 2017, 2018 et 2019.

<sup>18</sup> Idem.

<sup>19</sup> Source : chiffres fournis dans les rapports d'activités 2018.

L'approche 'genre' du PGLR peut être caractérisée comme 'genre sensible' (conscient de la position de la femme dans la société malienne) et 'genre spécifique' (s'adressant à des besoins spécifiques des jeunes femmes). Le Fonds de crédit en appui à l'entrepreneuriat des jeunes est un exemple de cette dernière approche : le programme avait l'ambition de financer à la hauteur de 50% du montant total disponible à travers une communication ciblée en direction des jeunes filles. En fin 2019, le taux de réalisation n'était que 29% malgré l'insistance du programme sur le principe d'équité lors de la sélection des projets à financer, et la communication et le coaching ciblés des jeunes femmes.

La stratégie du PGLR vis-à-vis les éleveurs et pêcheurs (semi-sédentaires et nomades) est de veiller à leur intégration dans le mouvement des jeunes lors de la sélection des jeunes leaders, la prise en compte de leurs intérêts et besoins lors de l'élaboration des plans d'action et l'information ciblée de leurs communautés sur l'importance de la citoyenneté. Les événements culturels traditionnels de ces communautés constituent à cet effet des occasions pour les informer sur la citoyenneté.<sup>20</sup>

Selon les acteurs locaux (interviewés), certains facteurs ont favorisé l'intégration des jeunes femmes et d'autres groupes comme les pêcheurs et éleveurs, dans les activités organisées par les jeunes leaders, notamment les réseaux sociaux et la pratique traditionnelle des travaux collectifs autour desquels les jeunes se retrouvent souvent. Ces vecteurs sociaux soulignent de nouveau l'importance de la cohésion sociale.

## 8.6 Effets et impacts

Selon la définition de son objectif global et selon son cadre logique, l'impact du PGLR devrait s'exprimer par la confiance des jeunes dans les autorités communales, le fonctionnement des points d'eau et l'utilisation des services de consultations prénatales des centres de santé par les femmes (principaux indicateurs de suivi-évaluation).

Bien que les indicateurs relatifs à ces impacts dénotent un progrès dans le temps, il demeure difficile d'apprécier la contribution ('comment') du programme au progrès signalé. D'autant plus que la théorie de changement n'a pas défini des hypothèses explicites relatives à l'objectif global qui soient vérifiables (cf. section 8.4.4). En plus, le renseignement de l'indicateur relatif à la confiance des jeunes dans les autorités communales est basé sur un échantillon de jeunes dont la composition change d'une année à l'autre et, par conséquent, la valeur de l'indicateur montre des fluctuations considérables (cf. section 4.7 ; Tableau 12).

Par contre, le PGLR a impacté la gestion des affaires publiques locales à travers plus de transparence dans la gestion financière et administrative des services par les conseils communaux et surtout par les OGSP. Les indicateurs y relatifs montrent un progrès notable depuis 2017 (cf. section 6 ; Tableau 11). Cette contribution du programme – c'est-à-dire des jeunes – est confirmée par les acteurs locaux (interviewés). Selon eux, les jeunes arrivent jusqu'à interpeler les autorités communales à réaliser les restitutions publiques. Ces coups de force pacifiques des jeunes ont obligé les autorités communales à être plus redevables vis-vis de leurs populations. Certains élus affirment que « le PGLR a formé des jeunes rebelles contre nous ». Cette affirmation, qui n'a rien de péjoratif, atteste que les jeunes leaders ont contribué à bousculer les habitudes et a amené un changement positif.

Les jeunes représentent la veille citoyenne, une force de pression à l'exercice et au respect des rôles à tous les niveaux autant au niveau des élus qu'au sein des conseils communaux et OGSP où leur représentativité s'accroît au fil des années (cf. section 4.1 ; Tableau 5). Cette présence accrue des jeunes hommes et femmes dans les instances décisionnelles de la gouvernance locale démontre une confiance grandissante de la jeunesse dans ces institutions locales alors que les groupes rebelles plaident pour la non-confiance dans ces mêmes institutions.

## 8.7 Durabilité

Selon le document de base du PGLR pour la phase initiale (2014-2017), la durabilité recherchée se résume à la durabilité technique et sociale (capacités renforcées des acteurs locaux et leurs organisations, cadres de concertation redynamisés), économique (viabilité et rentabilité des entreprises

---

<sup>20</sup> Document PGLR « Approches inclusives des Groupes nomades » (date inconnue).

dirigées par les jeunes) et politique (dialogue permanent entre acteurs locaux). Quant au document de base pour la phase d'extension (2017-2020), il se limite à déclarer que la durabilité recherchée par le PGLR réside dans la « création d'un *mouvement pérenne* des jeunes » à travers la mobilisation d'une « *masse critique* de jeunes » qui sont outillés pour informer et former leurs concitoyens et exercer une influence voire une pression sur les autorités communales. Enfin, les rapports d'activités du PGLR consacrent de façon systématique des sections aux pratiques innovantes et aux leçons tirées mais peu d'attention à la durabilité de son approche et ses acquis.

Selon les acteurs locaux (interviewés), la pérennité est perceptible (indices) par l'éveil de conscience généralisé des jeunes hommes et femmes, leur participation de plus en plus forte dans la gestion des affaires publiques et même leur élection à des postes dans les instances de prise de décision (conseils communaux, OGSP). Selon ce but ultime – faire représenter les jeunes par les jeunes dans les institutions démocratiques –, le mouvement des jeunes animé par le programme constitue une pépinière de leaders de demain. Dotés des capacités et expériences acquises avec l'appui du PGLR, ils contribuent à la bonne gouvernance et la redevabilité des institutions démocratiques (conseils communaux, associations à la base, OGSP, etc.).

Mais l'actuel mouvement de jeunes dans la zone d'intervention du PGLR est aussi confronté à la réalité quotidienne. La plupart des jeunes sont à la recherche d'un emploi et disposent donc encore de temps pour s'impliquer comme bénévoles dans le programme. Une fois un emploi trouvé, dans la commune ou ailleurs, le jeune aura moins de temps pour se consacrer aux activités du programme. La situation sécuritaire ne cesse de se dégrader et de s'amplifier, ce qui force certains jeunes aussi à quitter les localités. En plus, ce contexte oblige le programme à continuellement adapter ses modalités d'intervention sur le terrain ; une capacité dont le consortium a déjà fait preuve.

Ces éléments mettent en évidence le défi pour le PGLR de développer et/ou renforcer des mécanismes portés par des institutions locales qui mobilisent et forment des jeunes hommes et femmes pour exercer leurs droits comme citoyen(ne)s malien(ne)s et pour devenir les leaders de demain.

## **9 Suite à donner au PGLR**

### **9.1 Pertinence d'une suite du PGLR**

Le contexte actuel plaide en faveur d'une suite du PGLR. Présentement, l'établissement d'un nouveau « contrat social » se trouve au cœur du débat national au Mali. Le PGLR, à travers ses expériences concrètes et résultats tangibles, démontre comment on peut y contribuer au niveau des communes.

Une suite du PGLR répondra aussi aux aspirations des jeunes hommes et femmes d'être considérés comme citoyen(ne)s à part entière qui exercent une influence sur les décisions politiques locales et qui sont disposés à s'investir dans les activités génératrices de revenus (emploi salarié, auto-emploi, entrepreneur). Les jeunes sont également ceux qui sont les plus disposés à innover dans les secteurs économiques émergents comme les nouvelles techniques d'information et de communication.

La mise en œuvre de la politique de décentralisation (et de régionalisation) continue à créer un contexte favorable, entre autres par l'élargissement du champ de compétences des collectivités territoriales en formation et insertion professionnelle et l'accroissement des transferts financiers de l'Etat aux collectivités territoriales (30% des recettes budgétaires nationales). Le contexte actuel au Mali, caractérisé par l'insécurité et l'incertitude sur le plan politique et économique, n'assure pas une mise en application directe de ces orientations politiques par l'Etat central. Néanmoins, la majorité des communes dans lesquelles le PGLR intervient ont fait preuve d'un dynamisme en bonne gouvernance locale. Ce dynamisme est confirmé par le progrès réalisé par le programme (Tableau 14) et les acteurs locaux (interviewés) qui souhaitent que le programme continue et étend ses interventions.

Enfin, une nouvelle phase du programme cadre bien avec les priorités de l'approche régionale pour le Sahel de la Coopération néerlandaise. Le programme contribue également directement aux objectifs fixés par la coopération bilatérale entre le Mali et les Pays-Bas sous le thème « Sécurité et Etat de droit » ; particulièrement à une bonne gouvernance plus inclusive (jeunes) et responsable, soutenue par un espace démocratique et des décisions politiques inclusives (voir section 8.1).

## 9.2 Elément clés de la note conceptuelle PGLR+21

La suite proposée pour l'actuelle phase du PGLR, intitulée « PGLR plus » (PGLR+) part du postulat que la décentralisation et la jeunesse étant des atouts majeurs du Mali, une gouvernance redevable et transparente impliquant fortement les jeunes, améliore la gouvernance locale et crée un climat de confiance entre les pouvoirs publics locaux, les communautés et les citoyens. Par ricochet, une gouvernance locale améliorée contribue à la fourniture de meilleurs services sociaux de base, à la cohésion sociale et à la réconciliation et la paix.

Comme résultats attendus sont ciblés :<sup>22</sup>

- La citoyenneté locale est accrue à travers des jeunes leaders dans les villages qui seront les fers de lance de cette citoyenneté locale ;
- La transparence des responsables publics locaux<sup>23</sup> a augmenté ;
- Les performances des responsables publics locaux sont augmentées.

Les interventions prévues dans la note conceptuelle se résument à :<sup>24</sup>

- L'élargissement du réseau des jeunes leaders dans les communes d'intervention en s'assurant que chaque village et hameau de la commune soit représenté dans le réseau ;
- L'élaboration des plans d'actions et leur mise en œuvre par des jeunes leaders ;
- Le développement des capacités responsables publics locaux dans leurs domaines clés de compétence ;
- L'identification et la consolidation des outils et méthodes réussies d'exercice de redevabilité, de transparence et de performance locale (mise en place d'un paquet minimum) ;
- La promotion des Droits économiques, sociaux, culturels minima des citoyen(ne)s ;
- Le développement de la plateforme informatique pour la transparence locale (embryon d'un SITMA local) ;
- L'organisation du concours de transparence et performance entre les communes (selon un format amélioré et un mécanisme indépendant d'évaluation et de notation) ;
- La mise en place d'un fonds d'innovation pour le financement par appels à projets des start-ups en matière de reddition de comptes, de transparence et de recouvrement des impôts et taxes locales (fonds à gérer par comité multi acteur suivant un montage et des critères à définir).

En plus des régions de Ségou, Mopti, Tombouctou et Gao, le PGLR+ s'ouvrira aux régions de Sikasso et Koulikoro, qui sont des régions non encore ou très faiblement touchées par les conflits actuels.

## 9.3 Faisabilité d'un PGLR+

La faisabilité de mise en œuvre d'un PGLR+ est jugée selon trois critères : (i) les risques liés au contexte actuel ; (ii) la stratégie et le dispositif d'intervention proposés ; et (iii) les capacités requises du consortium pour la mise en œuvre du nouveau programme.

Les risques contextuels identifiés au démarrage du PGLR sont encore d'actualité (cf. section 3.4). L'approche ascendante appliquée par le PGLR est bien maîtrisée par tous les acteurs (jeunes leaders, conseillers PMO et experts des agences d'exécution) et elle laisse en même temps une marge aux acteurs pour s'adapter au contexte local. Au fur et à mesure, les mêmes acteurs ont développé des approches pour continuer leurs activités dans des situations d'insécurité et d'absence des autorités statutaires locales.

La note conceptuelle PGLR+ propose une stratégie et un dispositif d'intervention qui sont essentiellement les mêmes que ceux du PGLR. Selon les résultats de l'évaluation, l'approche du PGLR et la division de travail entre les agences d'exécution s'avèrent efficaces et efficaces. Le bilan du PGLR

---

<sup>21</sup> Cette section présente les éléments clés de la note conceptuelle (draft, sans date) selon la compréhension de l'équipe chargée de l'évaluation finale du PGLR. Ladite note ne contient pas un budget global pour le PGLR+.

<sup>22</sup> Cf. page 8 de la note conceptuelle.

<sup>23</sup> Selon la note conceptuelle, les responsables publics locaux sont les « responsables exécutifs des associations et comités de gestion des services collectifs de base : eau potable, santé communautaire, écoles, maisons de jeunes, etc. mais aussi les collectivités locales communes ».

<sup>24</sup> Cf. page 8 de la note conceptuelle.

est globalement positif. En plus, la proposition pour le PGLR+ intègre quelques leçons tirées de la mise en œuvre du PGLR.

Néanmoins, durant la mise en œuvre du PGLR, le consortium a aussi rencontré des problèmes auxquels il a pu trouver des solutions partielles mais qui méritent une attention particulière pendant la formulation du PGLR+.

Il s'agit de la médiation culturelle et sportive, la gestion des conflits liés aux ressources naturelles et la promotion et/ou la création de l'emploi pour des jeunes hommes et femmes. L'intégration du projet V4TA dans l'actuel PGLR renforce et renforcera la médiation culturelle et sportive. L'approche du projet V4TA convient aussi à donner un rôle innovateur aux jeunes dans le domaine de la prévention des conflits, malgré que ses activités ne viennent que de démarrer.<sup>25</sup> Quant à la promotion/et/ou la création d'emploi pour les jeunes, tout dépendra des secteurs ciblés et modalités d'appui financier et technique prévues.

Le consortium actuel du PGLR et les PMO y associés renferme les capacités requises pour mettre en œuvre de manière efficace et efficiente une nouvelle phase du programme. Avec l'intégration prévue du projet V4TA, le consortium renforcera ses capacités en matière de médiation culturelle et sportive. Les choix finaux faits en matière de stratégie de promotion/création d'emploi pour les jeunes détermineront si d'autres compétences techniques sont à prévoir au niveau du consortium.

Cependant, en dépit des résultats globalement positifs relevés par la présente évaluation finale, certains aspects méritent une attention particulière dans la formulation du PGLR+ qui ambitionne de presque doubler le nombre de communes d'intervention :

- La définition d'un focus et des activités essentielles du PGLR+ en tenant compte de son principe unique et caractère innovateur (sa valeur ajoutée par rapport à d'autres projets/programmes dans la zone d'intervention), des forces et faiblesses du PGLR et des leçons tirées de la mise en œuvre de la phase actuelle.
- L'élaboration d'une vision claire et d'une stratégie opérationnelle pour assurer la pérennité des acquis du PGLR, c'est-à-dire un mouvement pérenne des jeunes citoyen(ne)s engagés dans la gestion des affaires publiques. Cette pérennité implique la définition de l'ancrage institutionnel du PGLR+ pour garantir la dynamique d'un tel mouvement.
- En relation avec le point précédent, le développement et la mise en œuvre d'une véritable stratégie de mise à échelle qui est autre qu'une réplification de l'approche dans plus de communes.
- La définition du mandat du PGLR+ qui ambitionne de couvrir au total 300 communes. Le PGLR couvre actuellement 26% des communes du Mali et il a obtenu des résultats importants sur le terrain.
- Bien que l'actuel PGLR collabore bien avec des structures étatiques, des ONG internationales et nationales et d'autres projets dans le secteur, la valeur ajoutée et le mandat du PGLR+ mérite d'être précisé et reconnu par les autres programmes et projets pour, entre autres, faciliter la mise à échelle.
- L'élaboration d'une approche et des outils spécifiques relatifs au 'genre' qui va au-delà de la recherche de la parité homme-femme et renforce le coaching-formation des jeunes femmes en leadership social et économique.

## 9.4 Propositions pour un PGLR+

### 9.4.1 Conceptualisation

L'actuel PGLR affirme l'hypothèse de base du programme qu'une gouvernance redevable et transparente impliquant fortement les jeunes hommes et femmes améliore la gouvernance locale, crée un climat de confiance entre les pouvoirs publics locaux, les communautés et les citoyens et améliore la fourniture des services sociaux de base.

Il est alors crucial de maintenir le principe unique et le caractère innovateur du PGLR+, à savoir les jeunes hommes et femmes comme acteurs de changement (*agency*), au lieu des 'bénéficiaires', en

---

<sup>25</sup> Voir section 4.2.2.1 « Appréciation de la collaboration entre les jeunes et les élites locales en matière d'implication dans la gestion des affaires locales centrées sur la paix » du rapport de la mission de suivi-évaluation mi-parcours du Projet Voice4Thought Academy. Août 2020.



matière d'une bonne gouvernance locale qui se concrétise par des institutions démocratiques inclusives et redevables.

En adéquation avec la politique nationale du Mali et la politique de la Coopération néerlandaise, il est proposé comme finalité du PGLR+ (impact à long terme) : la stabilité, la réconciliation et la paix au Mali à travers le renforcement de la cohésion sociale et l'amélioration de la gouvernance locale redevable. Comme objectif global (outcome à moyen terme) est proposé : une gouvernance locale plus inclusive (jeunes hommes et femmes) et responsable, soutenue par un espace démocratique et des décisions politiques inclusives. Cet objectif global correspond à l'outcome 3.2 du cadre de résultats pour le secteur « Sécurité et Etat de droit » de la coopération néerlandaise.<sup>26</sup>

Ensuite, il est suggéré de formuler deux objectifs spécifiques (outcomes à court terme) ; un objectif lié à la « redevabilité » et un autre objectif lié à la « cohésion sociale ». La cohésion sociale mérite plus d'attention, ce qui est réalisable avec l'intégration du projet 4VTA qui vise à « renforcer des mouvements (inclusifs) de la jeunesse au Sahel qui se sont appropriés l'art et le savoir pour apporter une contribution non-négligeable aux institutions et processus centrés sur la dynamique de la paix au Sahel ».

Selon l'avis de l'équipe chargée de l'évaluation finale du PGLR, la cohésion sociale favorise l'intégration des individus, leur attachement à la société locale et leur participation à la vie sociale et politique, selon des valeurs et des règles de vie qui sont acceptées par tous. Elle est plutôt une condition pour une gouvernance locale plus inclusive et responsable qu'un résultat de la bonne gouvernance. Une cohésion sociale forte est également une condition pour prévenir et régler des conflits au moyen du dialogue (« sous l'arbre à palabres ») au lieu de prendre les armes.

Une fois les objectifs retenus et les résultats (outcomes intermédiaires à court terme) définis qui concourent à la réalisation des objectifs, la théorie de changement et une chaîne de résultats (outputs, outcomes, impacts et hypothèses qui soutiennent les liens entre ces éléments) peuvent être élaborées selon les règles d'art. Suivant les objectifs proposés ci-dessus (« redevabilité » et « cohésion sociale »), la théorie de changement pourrait distinguer deux voies d'impact (chaînes de résultats), chacune menant vers son objectif spécifique. Il existe des interactions synergiques entre les deux voies, notamment à travers le mouvement des jeunes leaders qui est au cœur du PGLR+.

La chaîne de résultats aide à concevoir un système S-E qui sert à la redevabilité vers le bailleur de fonds, à la vérification des hypothèses et à la gestion adaptative du programme. Ce système comprend des indicateurs principaux (impacts et outcomes) et des indicateurs d'outputs (sphère de contrôle du programme) qui remplacent les nombreux indicateurs opérationnels de l'actuel PGLR. Les indicateurs d'outputs permettent de suivre comment le programme contribue à la réalisation des résultats/objectifs et de vérifier les hypothèses.

#### **9.4.2 Ancrage et mandat institutionnel**

Un ancrage et mandat institutionnel bien définis sont essentiels pour le PGLR+. D'une part pour assurer la pérennisation des acquis du PGLR, en termes de résultats obtenus sur le terrain et d'approches et outils utilisés pour avoir généré ces résultats ; d'autre part, pour favoriser la mise à échelle dans les anciennes et nouvelles communes d'intervention.

L'équipe chargée de l'évaluation finale du PGLR considère les critères suivants pertinents pour l'identification d'une institution malienne pouvant porter le PGLR : (i) avoir un mandat/une mission qui cadre avec l'objectif du PGLR+ ; (ii) donner une certaine autonomie aux jeunes (cf. principe unique du PGLR) ; (iii) posséder une capacité avérée de fédération et de coordination ; (iv) avoir des démembrements locaux (régions/cercles) ; et (v) ne pas subir ou peu une interférence politique. En considérant la composition du Conseil consultatif (voir section 3.5) et le niveau d'intervention du PGLR, les communes, les institutions candidates sont caractérisées selon lesdits critères (Tableau 18). Cette caractérisation peut orienter le choix final à faire.

---

<sup>26</sup> Outcome 3.2 du cadre de résultats Sécurité et Etat de droit : « une gouvernance au niveau national et local plus inclusive et responsable, en renforçant les partis politiques et le parlement et en promouvant un espace démocratique et une prise de décision politique inclusive ».

Tableau 18 : Une évaluation rapide des institutions nationales porteuses du PGLR+

Institutions	Mandat et mission	Contribuer au PGLR+	Autonomie des jeunes	Capacité de fédération	Démembrements locaux	Peu d'interférence politique
DRJSAC*	++	++	+	+	+	--
DGCT**	+	+	-	-	-	--
Communes	++	++	-	+	++	--
Conseil régionaux/ de cercles	+	+	-	+	++	--
Conseils régionaux/ locaux des jeunes	++	++	+	+	++	-

\* Direction régionale de la jeunesse, des sports, des arts et de la culture.

\*\* Direction générale des collectivités territoriales

Actuellement, le PGLR intervient dans 26% communes du Mali et avec une éventuelle extension à travers le PGLR+, ce taux monte à 43%. En plus, il existe d'autres dispositifs d'appui à la gouvernance locale au niveau des communes. Il ressort de l'aperçu des autres projets et programmes que la particularité du PGLR+ réside dans sa stratégie qui met les jeunes au centre des interventions (Tableau 19). Les collaborations stratégiques sont à prévoir avec le PDREAS (services sociaux de base) et le PGDRGA (gouvernance locale et genre).

Tableau 19 : Un aperçu des autres projets et programmes d'appui à la gouvernance locale

Projets/programmes*	Financement	Opérateurs	Niveaux d'intervention	Domaines	Zones
PDREAS (2019-2024)	Banque Mondiale (cofinancement France, Pays-Bas et Suisse)	Banque Mondiale	Communes	Gestion des ressources financières Services sociaux de base (santé et éducation)	Mali (100 communes)
PGDRGA (2019-2021)	Suède	DIAKONIA & 6 ONG locales	Communes	Gouvernance locale et genre	Koulikoro, Sikasso, Ségou, Mopti, Tombouctou et Gao (88 communes)
PEGA (2019-2022)	Suisse	Conseils régionaux	Régions	Gouvernance locale Développement économique local Inclusion sociale Gestion des conflits fonciers	Sikasso, Mopti et Tombouctou
SNGP (2015-2020)	USAID	Tetra Tech (US bureau d'étude) et Agences de Développement Régional (ADR)	Régions	Gestion des ressources financières Genre	Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou, Mopti, Gao, Tombouctou et District de Bamako

\* PDREAS : Projet de Déploiement des Ressources de l'Etat pour l'Amélioration des Services de Base ; PGDRGA : Projet de Gouvernance Démocratique et Redevabilité dans la Gestion des Affaires locales ; PEGA-5 : Partenariats pour l'Exercice d'une Gouvernance Appropriée ; *Sub-National Governance Project* (SNGP).

Il est proposé que l'équipe chargée de la formulation du PGLR+ œuvre auprès des autres projets/programmes et leurs bailleurs de fonds pour que le PGLR+ obtienne un mandat minimum pour faciliter l'harmonisation et la capitalisation des approches et outils en matière de gouvernance locale

redevable et d'inclusion sociale (jeunesse). A cet effet, le PGLR+ pourrait devenir un centre de ressources (physique et digital) en étendant et consolidant les acquis du PGLR en matière de médias sociaux et en intégrant l'approche 'centres de ressources' du projet V4TA.

### 9.4.3 Stratégie et dispositif d'intervention

La note conceptuelle prévoit globalement la même stratégie et le même dispositif d'intervention pour le PGLR+ que pour le PGLR tout en intégrant des leçons tirées. Cependant, selon l'équipe chargée de l'évaluation finale du PGLR, deux points méritent une attention particulière.

Malgré les progrès réalisés en matière de gestion des conflits, le thème s'avère complexe dans la pratique et exige des compétences spécifiques des jeunes et des agences du consortium du PGLR. Les premiers résultats du projet V4TA offrent des perspectives en la matière.<sup>27</sup> Avec l'intégration de ce projet, son approche et ses outils, le PGLR+ peut contribuer à créer un environnement plus propice à la prévention et la résolution des conflits. D'autre part, l'intégration des jeunes hommes et femmes dans les commissions locales chargées de gestion des conflits restera un résultat (outcome) du nouveau programme.

Deux arguments ont été à la base du Fonds de crédit en appui aux initiatives des jeunes entrepreneurs : répondre aux besoins pertinents des jeunes en matière de revenus à travers la création des emplois, auto-emplois et entreprises et, à travers ces activités, fournir une assise économique aux jeunes pour qu'ils restent sur place, se consacrent aux actions de formation et de lobbying du programme et aient un certain poids social dans la gestion des affaires publiques. Les informations obtenues par l'équipe chargée de l'évaluation finale ne permettent pas d'affirmer ou d'infirmer cette hypothèse (cf. section 8.4.4). Quant aux emplois créés, selon les informations fournies par les promoteurs des projets, il est encore trop tôt pour apprécier la viabilité et la durabilité des entreprises créées et, par conséquent, si elles génèrent des revenus décents pour les employé(e)s.

Dans la pratique, mettre en place un dispositif performant d'appui financier et technique aux jeunes entrepreneurs dans 180 voire 300 communes s'avère en soi un métier (cf. section 4.4). D'où l'existence des programmes et projets qui en font leur activité essentielle. Il est alors proposé que l'équipe chargée de la formulation du PGLR+ capitalise les expériences du PGLR en la matière pour qu'elle ait une base solide pour décider si le nouveau programme intègre un tel dispositif d'appui financier aux jeunes et, si oui, comment.<sup>28</sup> Une alternative est que la PGLR+ se concentre sur deux activités en matière d'emploi et d'auto-emploi des jeunes hommes et femmes : faciliter leur mise en relation avec des projets et programmes dans leurs communes qui en font leur activité essentielle et savent 'gérer les attentes' des jeunes ; et appuyer le lobbying des jeunes auprès des autorités communales et régionales pour qu'elles créent des conditions favorables à la création d'emplois et à l'auto-emplois.

Eu regard aux résultats du PGLR avec le Fonds flexible de subvention en gouvernance locale redevable (cf. section 4.3), à l'utilisation des médias sociaux (cf. section 5) et aux activités innovantes du projet V4TA, il est proposé d'utiliser ce fonds pour trois volets :

- Subventionner (renforcement des capacités) les initiatives conjointes de la société civile et des communes pour inciter et améliorer les débats publics (budgets des communes, restitution du compte administratif des communes, assemblées des OGSP) ;
- Subventionner (équipements et matériels) les initiatives innovatrices des groupes/association des jeunes en expression artistiques autour des maisons des jeunes ;
- Fournir des crédits (fonds de démarrage et d'investissements) aux jeunes hommes et femmes qui veulent entreprendre dans le domaine des nouvelles technologies d'information et de communication qui contribuent aux objectifs du PGLR+.

Enfin, en termes de scénario de l'extension du programme vers 300 communes, l'équipe chargée de l'évaluation propose de :

---

<sup>27</sup> Cf. S. A. Koné. 2020. Rapport de la mission de suivi-évaluation mi-parcours du projet Voice 4Thought Académie (V4TA). Août 2020. Recommandation : « Mettre en place dans les sites d'intervention un réseau d'alerte précoce en matière de communication d'information sur la sécurité » ; page viii.

<sup>28</sup> Une capitalisation plus approfondie que celle présentée dans le document de capitalisation du PGLR (2020) ; par exemple, la viabilité et la rentabilité des activités entrepreneuriales et à partir d'une perspective institutionnelle ; par exemple les exigences techniques d'un dispositif d'appui financier et sa pérennité.

- Poursuivre la capitalisation des expériences du PGLR pour améliorer et diversifier les approches et outils d'intervention.
- Elaborer davantage une approche 'genre' (déclinée en méthodes et outils) axée sur le renforcement du leadership social de la jeune femme malienne.
- Faire une analyse des risques dans la nouvelle zone d'intervention et définir les mesures d'atténuation appropriées tout en intégrant les acquis du PGLR en la matière.
- Capitaliser les expériences du PGLR avec les approches et instruments en matière de création d'emploi, d'auto-emploi et d'entreprises par et pour des jeunes pour que le PGLR+ fasse des choix bien informés en la matière.
- Conclure des protocoles de collaboration avec des projets/programmes qui œuvrent de manière substantielle dans le domaine de l'emploi, auto-emploi et entrepreneuriat des jeunes.
- Dans les actuelles 180 communes : consolider les acquis du PGRL en partant des réseaux d'organisations autour des Maisons de Jeunes (au lieu de constituer de nouveaux jeunes leaders).
- Dans les nouvelles 120 communes : intervenir tout en intégrant les leçons tirées à travers la capitalisation d'expérience dans les anciennes communes.
- Dans l'ensemble des 300 communes, identifier les communes où le problème de l'effritement de la cohésion sociale se pose avec acuité (conflits) afin de les retenir pour une extension graduelle des activités du projet V4TA.
- Intégrer la dimension régionale dans le cadre d'une zone de couverture entre le Niger, le Mali et le Burkina Faso, là où des coopérations transfrontalières entre communes sont déjà opérationnelles.

# Annexe 1 : Liste des documents consultés

## Documents de base :

- SNV, ICCO et Oxfam-Novib. 2014. Programme de Gouvernance Locale Redevable (GLR).
- SNV, ICCO et Oxfam-Novib (sans date). Diagnostic contextuel du Programme Gouvernance Locale Redevable (P-GLR).
- SNV, ICCO et Oxfam-Novib. 2017. Proposition d'extension du PGLR (2017-2020).
- PGLR. 2020. Plan de suivi-évaluation. Années 2018-2020. Révisé novembre 2018.
- Théorie de changement en cours d'actualisation. Octobre 2019.
- Concept note PGLR+ (sans date).

## Rapports d'activités :

- SNV, ICCO et Oxfam-Novib. Rapports narratifs et financiers du 1er et 2ème semestre 2015, 2016, 2017, 2018 et 2019.

## Rapports d'évaluation :

- Edburgh Consultants/AECOM. 2017. Evaluation à mi-parcours du Programme Gouvernance Locale Redevable.
- S. A. Koné. 2020. Rapport de la mission de suivi-évaluation mi-parcours du projet Voice 4Thought Académie (V4TA). Août 2020.

## Documents de formation, capitalisation et communication :

- SNV, ICCO et Oxfam-Novib. Guides et modules d'animation-formation. Cf. Section 4.1 du présent rapport ; Tableau 4.
- SNV, ICCO et Oxfam-Novib. Plan de communication et de visibilité du Programme GLR (actualisé : 24/12/2020)
- SNV, ICCO et Oxfam-Novib. 2020. Document de Capitalisation du Programme Gouvernance Locale Redevable (PGLR). « Vers une amélioration de la gouvernance locale par la Jeunesse Malienne ». Version juillet 2020.

## Documents de la Coopération néerlandaise :

- Ministère des Affaires Etrangères des Pays-Bas. 2020. L'engagement des Pays-Bas au Sahel. Investir pour prévenir.
- EKN Bamako. Results Framework Security and Rule of Law (Annual Plan 2020).

## Annexe 2 : Liste des personnes interviewées

### Liste des personnes rencontrées

No	Prénoms et noms	Structures
1.	Pierre GRAVEL	SNV-Mali
2.	Malama SOUMAHORO	SNV-Mali
3.	Aly Traoré	SNV-Mali
4.	Harm DUIKER	SNV-Mali
5.	Amadi COULIBALY	SNV-Mali
6.	Aliou SOUMARE	Afrik Poll
7.	Timoté KASSOGUE	Afrik Poll
8.	Mantchini TRAORE	Association Cultur'Elle
9.	Diawary BOUARE	OXFAM-NOVIB
10.	Ataoulaye BAH	ICCO
11.	Badou Hasseye TRAORE	Ambassade des Pays-Bas

### Nombre de personnes rencontrées dans les communes (interviews et entretiens en focus groupe)

Régions Cercles	et Communes	Nb total	Mairie	Assoc <sup>o</sup> locales	Jeunes leaders	OGSP	Jeunes entre- preneurs	PMO
<b>Ségou</b>								
<b>Tominian</b>	Tominian	23	3	5	8	3	1	3
<b>San</b>	San	39	1	18	11	2	3	4
	Téné	54	3	16	11	9	12	3
<b>Bla</b>	Bla	25	2	6	5	3	5	4
	Touna	37	1	15	12	3	2	4
<b>Niono</b>	Niono	28	3	10	3	5	2	5
	Siribala	26	2	7	6	5	1	5
<b>Macina</b>	Macina	34	2	12	9	5	3	3
	Kolongo	27	1	9	8	5	1	3
<b>Ségou</b>	Ségou	33	1	14	11	3	1	3
	Pélékana	40	1	15	13	6	2	3
	Sébougou	40	4	15	12	6	-	3
	Cinzana	34	5	11	8	6	1	3
<b>Baraoueli</b>	Boidié	42	3	19	12	7	-	2
	Konobougou	38	2	14	13	4	-	5
<b>Mopti</b>								
<b>Mopti</b>	Mopti	20	3	2	2	4	5	4
	Socoura							
	Sio	17	5		6	4	1	1
<b>Bandiagara</b>	Bandiagara	49	3	36		8	2	

Régions Cercles	et Communes	Nb total	Mairie	Assoct° locales	Jeunes leaders	OGSP	Jeunes entre- preneurs	PMO
	Doucombo	55	4	42		7	2	
<b>Bankass</b>	Bankass	19	4	11		2	2	
	Kani-Bonzon	15	5	4		3	3	
<b>Koro</b>	Koro,	10	3	3		1	3	
	Pel Maoudé	4	2	1			1	
<b>Djenné</b>	Djenné	18	4	3		4	5	2
	Fakala	14	4	4		3	2	1
	Madiama	12	3	4		2	2	1
<b>Gao</b>								
<b>Gao</b>	Gao	6	1		2	1		2
	Gounzoureye	6	2		2			2
<b>Ansongo</b>	Ansongo	20	2	6	6	6		
	Bourra	11		5		6		
<b>Ménaka</b>	Ménaka	10	1	1	2	3	1	2

## Annexe 3 : Liste des communes d'intervention du PGLR

Région de Ségo			
Cercles	Communes	Cercles	Communes
<b>Baraouéli</b>	Baraouéli	<b>San</b>	Teneni
	Konobougou		Dah
	Kalakè		Somo
	Bouadjé		Niasso
<b>Bla</b>	Fani	<b>Ségou</b>	Souroutouna
	Niala		N'Torosso
	Konandou		Djeguena
	Diéna		N'Goa
	Kameni		Baramandougou
	Korodougou		Dieli
	Kazangasso		Niamana
	Bla		Waki
	Yangasso		Ouolon
	Tona		San
	Falo		Kaya
<b>Macina</b>	Macina	<b>Ségou</b>	Kassorola
	Monimpebougou		Siradougou
	Boky Were		Tene
	Kolongo		Pelengana
	Kokry Centre		Segou
	Saloba		Sebougou
	Soleye		Konodemi
	Folomana		Massala
	Tongué		Cinzana Gare
<b>Niono</b>	Diabaly	<b>Tominian</b>	Dioro
	Dogofry		Sibila
	Niono		Katiena
	Siribala		Yasso
	Yerdon Saniona		Benena
	Sokolo		Koula
	Toridaga-ko		Sanekuy
	Kala Siguida		Ouan
	Mariko		Tominian
	Sirifila-Boundy		Fangasso
	Mandiakuy		
	Mafoune		

Région de Mopti			
Cercles	Communes	Cercles	Communes
<b>Bandiagara</b>	Bandiagara	<b>Koro</b>	Koro
	Bara Sara		Barapireli



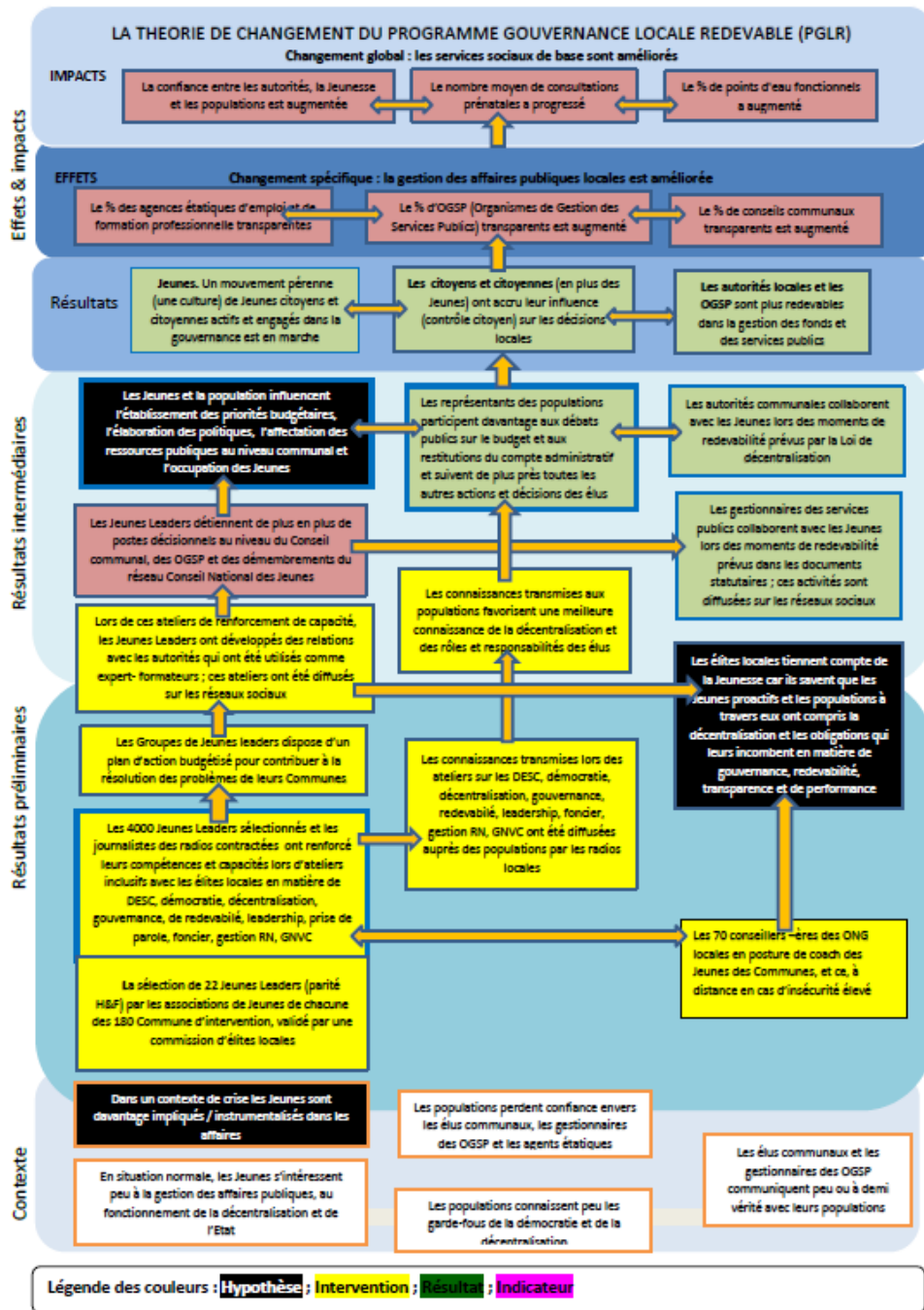
Région de Mopti			
Cercles	Communes	Cercles	Communes
	Doucombo		Youdiou
	Pignari Bana		Pel Maoude
	Dourou		Koporo Pen
	Kendie		Dougoutene I
	Pignari		Dougoutene II
	Sangha		Madougou
	Timniri		Bondo
	Wadoura	<b>Mopti</b>	Mopti
	Segue Ire		Sio
	Metoumou		Socoura
	Diamnati		Dialloubé
	Lowol-Guéou		Ouroube Doude
	Dandoli		Konna
	Soroly		Bassiro
<b>Bankass</b>	Baye		Fatoma
	Diallassagou		Borondougou
	Ouenkoro		Korombana
	Soukora		Kounari
	Kani Bonzon		Koubaye
	Koulogon Habbe	<b>Djenné</b>	Djenne
	Dimbal Habbe		Madiama
	Bankass		Ouro Ali
	Segue		Femaye
	Tori		Fakala
	Lessagou Habbe		Nena Badenya Kafo
			Dandougou Fakala
			Derary
			Pondori
			Niansanarie

Région de Tombouctou			
Cercles	Communes	Cercles	Communes
<b>Diré</b>	Arham	<b>Rharous</b>	Rharous
	Bourem Sidi Amar		Serere
	Kondi		Banikane
	Dire		Hamzakoma
	Tindirma	<b>Tombouctou</b>	Alafia
	Tinguereguif		Bourem Inaly
	Dangha		Lafia
	Tienkour		Tombouctou
<b>Goundam</b>	Goundam		
	Tonka		
	Douekire		
	Doukouria		

Région de Tombouctou			
Cercles	Communes	Cercles	Communes
<b>Niafunke</b>	Banikane Narhawa		
	Koumaira		
	Dianke		
	Lere		
	Fittouga		
	N'Gorkou		
	Souboundou		
	Soumpi		

Région de Gao			
Cercles	Communes	Cercles	Communes
<b>Ansongo</b>	Ansongo	<b>Gao</b>	Gao
	Bourra		Gounzoureye
	Tessit		Tilemsi
	Bara		Soni Aliber
	Ouattagouna		Anchawadi
	Tin Hama		
<b>Bourem</b>	Bourem	<b>Menaka</b>	Gabero
	Tarkint		Inekar
	Taboye		Alata
	Temera		Abderamboukane
	Bamba		

# Annexe 4 : Théorie de changement du PGLR



Version actualisée (octobre 2019)

## Annexe 5 : Liste des projets Fonds flexible de subvention en gouvernance

No.	Structure promotrice	Titre du projet	Montant (FCFA)	Communes	Régions
1	Association Cultur'Elle (Bamako et France)	Instant thé	32.400.000	6 communes Ségou	District de Bamako Ségou
2	Sahel Vert de Gao (Gao)	Projet d'appui au Contrôle Citoyen par les femmes et les jeunes	26.582.010	Bourra, Ansongo, Ouattagouna	et Gao
3	Enda Mali (Bamako)	Développement d'un environnement favorable à la participation citoyenne des femmes et des jeunes au niveau communal	34.603.000	Pelingana, Secoura, Sebougou	et Ségou
4	ADE (Tombouctou)	NORD Projet d'organisation des assemblées citoyennes pour une gouvernance légitime et durable bâti sur les perspectives locales	34.603.000	Tombouctou, Inaly, Diré, Tindirma, Soboundou, Koumaira, Lafia, Bourem Sii Amar, Niafunké, Soumpi	Tombouctou
5	CFOGRAD (Tombouctou)	Soutien à la démocratie locale	35.000.000	Bourem Inaly, Lafia et Alafia	Tombouctou
6	G FORCE (Ségou)	Initiative concertée de synergie d'actions pour une performance accrue des services communaux par le dialogue social et le contrôle citoyen	34.946.600	Bla, Samabogo et Niala	Ségou
7	AAPPOR(Mopti)	Projet d'appui à l'amélioration de la gouvernance locale dans la commune Sio	34.968.600	Sio	Mopti
8	Afrik Poll (Bamako)	Promotion de la Gouvernance et de la Redevabilité des Communes Urbaines de Bamako (PROGRE-CUB)	21.252.287	6 communes	District de Bamako
9	Association des Jeunes de Bamba (Bamako)	Actions de conscientisation citoyenne de la jeunesse sur ses droits, devoir, rôle et responsabilité en matière gouvernance locale	33.509.750	Bamba	District de Bamako
10	Wôklôni (Bamako)	Kunnafoni Taama	30.520.000	6 communes	District de Bamako
11	Mairie de Diallassagou (Mopti)	Gouvernance & Transparence Plus (Get +)	34.995.000	Bankass	Mopti
12	Sankorolabs (Tombouctou)	Jeunes, citoyenneté et gouvernance locale	22.260.000	Tombouctou et Taoudenit	Tombouctou

No.	Structure promotrice		Titre du projet	Montant (FCFA)	Communes	Régions
13	AAFDRK (Kidal)		Gouvernance apaisée pour l'amélioration de la gestion des points d'eau dans le Cercle d'Abeibara	30.720.000	Tinzawatène, Abeïbara, Boghossa	et Gao
14	GOLD (Mopti)	(Bankass-	Projet d'Appui à l'Amélioration des Services Sociaux de Base (2AS)	32.309.000	Lessagou, Soubala, Koulogon	et Mopti
15	Muslim (Bamako)	Hands	Projet de renforcement de la démocratie participative pour l'amélioration de la gouvernance locale	22.000.000	Diganidougou, Samafoulala, Farako	et District de Bamako
16	Kuma Sô (Bamako)	Théâtre		29.000.000	6 communes Ségou	District de Bamako Ségou

## Annexe 6 : Liste des projets Fonds de crédit en appui aux initiatives entrepreneuriales des jeunes

Tableau 1 : Les projets financés en 2016 (1<sup>ère</sup> vague)

No.	Titre du projet	Montant (FCFA)	Région
1.	Mise en place d'une unité de savon	800.000	Ménaka
2.	Exploitation d'une parcelle de pommes de terre	2.736.600	Gao
3.	Vente de crème "Segou ka Dégeuni"	751.000	Ségou
4.	Réalisation de l'institut de formation et d'application des métiers	8.975.520	Gao
5.	Création d'un centre artisanal	4.400.000	Gao
6.	Création d'un centre de production de peau en coussin	4.042.500	Gao
7.	Mise en place d'une unité de valorisation de tentes en cuir	3.500.000	Gao
8.	Studio de production musicale	1.995.000	Mopti
9.	Projet de Triage-Teilalt culturelle	1.800.000	Ménaka
10.	Production théâtrale	1.887.300	Mopti
11.	Création d'une salle de sport "Farifoni"	2.500.000	Ségou

Tableau 2 : Les projets financés en 2019 (2<sup>ème</sup> vague)

No.	Titre du projet	Montant (FCFA)	Région
1.	Production de jus Jiriden horon	2.229.000	Ségou
2.	Projet de transformation des fruits	1.408.600	Ségou
3.	Installation d'un restaurant de plats traditionnels africains à Macina	2.070.750	Ségou
4.	Projet de transformation du fonio et du mil en fonio précuit, djouka, dèguè, monicourou dans la commune de Pelingana	1.500.000	Ségou
5.	Projet de restaurant alimentation buvette de la maison des jeunes du cercle de Bla	1.500.000	Ségou
6.	Projet de restaurant alimentation buvette de la maison des jeunes de Fangasso	1.500.000	Ségou
7.	Projet de restaurant buvette de la maison des jeunes de la commune de Kava	1.750.000	Ségou
8.	Projet de restaurant alimentation buvette pour la rentabilisation de la maison des jeunes de San	2.400.000	Ségou
9.	Projet de dibiterie buvette de la maison des jeunes de la commune de Souroutouna	1.500.000	Ségou
10.	Projet de restaurant buvette de la maison des jeunes de la commune de Dieli	1.500.000	Ségou
11.	Projet de restaurant buvette de la maison des jeunes de la commune de Tènè	1.500.000	Ségou
12.	Projet de restaurant buvette de la maison des jeunes de la commune de Falo	1.000.000	Ségou
13.	Projet de restaurant buvette de la maison des jeunes de Benena	1.200.000	Ségou
14.	Restaurant buvette de la maison des jeunes de Mandiakuy	850.000	Ségou
15.	Projet de restaurant buvette pour la rentabilisation de la maison des jeunes de Touna	1.500.000	Ségou

No.	Titre du projet	Montant (FCFA)	Région
16.	Création d'un restaurant alimentation et buvette à la maison des jeunes de la commune de Gounzourouye	1.500.000	Gao
17.	Création d'un restaurant alimentation et buvette à la maison des jeunes de la commune de Menaka	1.500.000	Gao
18.	Réalisation d'un restaurant à la maison des jeunes de Ouattagouna	1.600.000	Gao
19.	Réalisation d'un restaurant à la maison des jeunes de Bamba	1.200.000	Gao
20.	Création d'un restaurant alimentation et buvette à la maison des jeunes de Gounzoureye	1.500.000	Gao
21.	Création d'un restaurant alimentation et buvette à la maison des jeunes de la commune de Toboye	1.200.000	Gao
22.	Projet d'arboriculture et de vente de jeunes plants à Sarakala/Markala	750.000	Ségou
23.	Aquaculture dans la commune de Ségou "Djèguè Wassa"	1.500.000	Ségou
24.	Ferme d'embouche bovine : Soulakamissi	1.600.000	
25.	Embouche bovine et production de fumure organique au village de Bassancoura, commune de Kolongo	1.548.600	Ségou
26.	Production et commercialisation de viande de porc à Dialango (commune rurale de Socoura)	1.200.000	Mopti
27.	Embouche bovine	1.500.000	Mopti
28.	Projet d'extension et de valorisation de l'art traditionnel, teinture, bogolan naturel	1.500.000	Mopti
29.	Salon de coiffure du marché de Kouna	987.500	Ségou
30.	Salon de coiffure du marché de Konobougou	750.000	Ségou
31.	Création d'un atelier de coupe et couture à la maison des jeunes d'Ansongo	589.000	Gao
32.	Création de bibliothèque	2.979.500	Tombouctou
33.	Equiperment et animation de la maison des jeunes de Goundam	1.200.000	Tombouctou
34.	Acquisition d'équipements d'orchestre de musique	2.427.300	Ségou
35.	Acquisition d'instruments de théâtre	1.500.000	Ségou
36.	Création d'un espace culturel: fereba dans la ville de Ségou	1.500.000	Ségou
37.	Studio de production de formation et d'animation des jeunes et autres	1.000.000	Mopti
38.	Production d'ences, de sirops locaux et styles de tatouages pour la participation aux festivals	1.000.000	Mopti
39.	Projet de développement d'un espace de loisir	2.000.000	Mopti
40.	Développement d'une société évènementielle	2.000.000	Mopti
41.	Projet d'organisation des activités culturelles de la maison des Jeunes du cercle de Bla	726.500	Ségou
42.	Projet d'organisation des activités culturelles de la maison des Jeunes du cercle de Tominian	827.500	Ségou
43.	Projet d'organisation d'activités culturelles pour la rentabilisation de la maison des jeunes de la commune de Kava	786.500	Ségou
44.	Projet d'organisation des activités culturelles de la maison des jeunes de Yangasso	750.000	Ségou
45.	Projet d'organisation des activités culturelles de la maison des jeunes de San	750.000	Ségou

No.	Titre du projet	Montant (FCFA)	Région
46.	Création d'un espace d'échange, de divertissement et de loisir à la maison des Arts et de la Culture de Gao	2.000.000	Gao
47.	Action d'appui à la réhabilitation du café restaurant auberge IBI PLATEAU, de la cuisine mixte et des activités culturelles	2.000.000	Mopti
48.	Projet d'unité de production d'eau en sachet de la maison des jeunes de la commune de Bla	25.000.000	Ségou
49.	Projet d'unité de production d'eau en sachet de la maison des jeunes du cercle de Tominian	2.500.000	Ségou
50.	Projet de fabrication d'eau en sachets de la maison des jeunes de Touna	2.500.000	Ségou
51.	Projet de fabrication d'eau en sachets de la maison des jeunes de Diena	2.500.000	Ségou
52.	Projet d'unité de production d'eau en sachets, de jus et de la glace de la maison des jeunes de Yangasso	2.500.000	Ségou
53.	Unité de production d'eau en sachet, de jus et de la glace de la maison des jeunes de San	2.000.000	Ségou
54.	Fabrique d'eau de la maison des jeunes de Fangasso	2.000.000	Ségou
55.	Projet de formation, d'animation en technique artisanale d'extraction des matériaux locaux pour la valorisation des métiers de carrière	2.000.000	Ségou
56.	Production de glace par le système de l'énergie solaire	3.500.000	Ségou
57.	Création d'un studio de production vidéo et de photos dans la commune de Konobougou	1.000.000	Ségou
58.	Projet de salle de jeux de la maison des jeunes de Tènè	750.000	Ségou
59.	Vente d'équipements et de matériels sportifs	1.500.000	Tombouctou
60.	Vente d'équipements sportifs	1.527.100	Ségou
61.	Création de salle de gymnastique	1.500.000	Ségou



## Annexe 7 : Les valeurs actuelles et les valeurs cibles des indicateurs S-E

Tableau 1 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs du résultat no. 1

No	Indicateurs	Valeurs		Réf.		Valeurs		Cible
		2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020
7	Nombre de Jeunes Leaders (JL) constitués	1122	1122	1320	3014	3960	3879	3960
7.1	Nombre de JL	-	1122	-	-	-	-	-
7.2	Nombre de JL renforcés et actifs en citoyenneté et gouvernance	-	-	-	-	3960	2236	-
7.3	Nombre de JL faisant des restitutions à leurs membres	-	834	-	-	1761	1934	-
8	Nombre d'associations de base touchées par les restitutions des JL	-	-	1391	450	2255	4876	2784
8.1	Nombre d'associations de base répertoriées	-	-	-	-	-	-	-
8.2	Nombre d'associations de base touchées par les restitutions des JL	-	-	-	-	2255	2279	-
8.3	Nombre de participants aux restitutions des JL	-	-	-	-	38988	68102	-
9	Évolution du nombre de postes détenus par les jeunes au sein des conseils communaux, des comités de gestion de services publics et de gestion de conflits	-	1034	6683	6498	8456	10207	8533
9.1	Nombre de poste détenus par les jeunes au sein des conseils communaux	-	-	-	662	662*	-	-
9.2	Nombre de postes détenus par les jeunes au sein des OGSP	-	-	-	5043	6078*	-	-
9.3	Nombre de poste détenus par les jeunes au sein des commissions de gestion des conflits	-	-	-	793	719*	-	-

Tableau 2 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs du résultat no. 2

No	Indicateurs	Valeurs		Réf.		Valeurs		Cible
		2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020
10	Pourcentage de citoyens conscients et actifs en matière de gestion des affaires locales	-	-	49%	88%	65%	62%	73%
10.1	Nombre de citoyens qui déclarent avoir payé leurs impôts et taxes	-	-	-	-	1423	953	-
10.2	Nombre de citoyens qui connaissent les services rendus par la mairie	-	-	-	-	1472	1478	-
10.3	Nombre de citoyens qui ont participé au moins une fois au cours des 12 derniers mois à une action citoyenne ou de veille citoyenne	-	-	-	-	1263	1524	-

Tableau 3 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs du résultat no. 3

No	Indicateurs	Valeurs		Réf.	Valeurs			Cible
		2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020
11	Nombre de débats publics réalisés	-	46	55	164	130	153	175
11.1	Nombre de Communes qui font le débat public sur le budget facilité avec des supports simplifiés et adaptés pour le citoyen (l'année en cours)	-	46	-	-	130	146	-
11.2	Nombre d'OGSP et OSC qui ont participé au débat public	-	-	-	6088	4701	-	-
11.3	Nombre de participants au débat public sur le budget communal	-	3398	-	11238	12509	-	-
11.4	Nombre de débats publics couverts par les radios locales	-	-	-	-	-	-	-
11.5	Nombre de Communes qui font la restitution publique sur le compte administratif	-	-	-	306	130	144	-
11.6	Nombre d'OGSP et OSC qui ont participé à la restitution publique	-	464	-	-	4530	-	-
12	Nombre d'OGSP faisant des restitutions publiques à leurs membres / usagers	-	18*	788	-	1515	2393	1715
12.1	Nombre total d'OGSP	-	-	-	-	-	-	-
12.2	Nombre d'OGSP faisant des restitutions publiques à leurs membres	-	18*	-	802	1515	2393	1715
12.3	Nombre de participants à la restitution publique des OGSP sur leur bilan annuel	-	348*	-	12785	61863	74388	-
13	Pourcentage des Communes de la zone d'intervention ayant un système d'information transparent sur la gestion des affaires locales	53%	-	15%	9%	15%	31%	80%
13.1	Nombre total des Communes du Programme	51	51	180	51	180	180	-
13.2	Nombre de Communes inscrites dans le SIT-PGLR	-	-	-	-	-	-	-
13.3	Nombre total de Communes alimentant le SIT-PGLR	-	22	-	15	71	98	-
13.4	Nombre de Communes primées au concours sur la Transparence	-	-	-	-	3	3	-

Tableau 4 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs du résultat no. 4

No	Indicateurs	Valeurs		Réf.	Valeurs			Cible
		2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020
14	Nombre d'emplois créés dans l'économie de la culture et du sport et autres filières innovantes	-	78	78	120	201	1107	168
14.1	Nombre d'emplois créés (temps plein et temps partiel) dans l'économie de la culture et des sport et autres filières innovantes	-	-	-	-	118	527	-
14.2	Nombre d'emplois créés (temps plein et temps partiel) via le fonds gouvernance	-	-	-	77	16	22	-

No	Indicateurs	Valeurs		Réf.	Valeurs			Cible
		2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020
14.3	Nombre d'emplois créés (temps plein et temps partiel) via autres financements	-	-	-	25	67	603	-
15	Pourcentage de centres communaux de jeunesse fonctionnels (Maison des Jeunes)	27%	57%	42%	40%	46%	66%	80%
15.1	Nombre d'espace(s) reconnu(s) au nom des jeunes	-	35*	-	-	128	141	-
15.2	Existence d'un minimum d'équipements (nombre)	-	17*	-	-	96	102	-
15.3	Existence d'une structure de gestion, incluant la jeunesse (nombre)	-	31*	-	-	104	110	-
15.4	Existence d'un plan d'action annuel d'animation du centre (nombre)	-	16*	-	-	60	84	-
15.5	Des activités en rapport avec les Jeunes s'y tiennent au moins une fois par trimestre (nombre)	-	24*	-	-	74	82	-
16	50 pourcent du fonds de crédit a servi à la création d'entreprises par les femmes			0%				50%
16.1	Taux de décaissement du fonds	-	-	-	-	-	-	-
16.2	Pourcentage du montant décaissé pour les entreprises de femmes	-	-	-	-	-	-	-

Tableau 5 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs du résultat no. 5

No	Indicateurs	Valeurs		Réf.	Valeurs			Cible
		2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020
17	Pourcentage des conflits gérés liés aux ressources naturelles et au foncier (y compris tensions apaisées)	-	-	36%	-	40%	46%	57%
17.1	Nombre de conflits référés aux commissions	-	141*	-	381	822	1350*	-
17.2	Nombre de conflits réglés à la satisfaction des parties grâce à l'intervention des commissions impliquées	-	144*	-	224	366	780*	-

Tableau 6 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs de l'objectif spécifique

No	Indicateurs	Valeurs		Réf.	Valeurs			Cible
		2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020
4	Pourcentage de conseils communaux transparents	-	-	19%	10%	34%	48%	68%
4.1	Débat public sur le budget communal (nombre)	-	-	-	149	152	156	-
4.2	Restitution publique sur le compte administratif (nombre)	-	42	-	88	134	157	-
4.3	Diffusion trimestrielle par la radio des informations sur le recouvrement des impôts et taxes (nombre)	-	-	-	88	110	127	-

No	Indicateurs	Valeurs		Réf.	Valeurs			Cible
		2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020
4.4	Diffusion par la radio des informations sur la programmation et la passation des marchés publics (nombre)	-	-	-	87	117	115	-
4.5	Diffusion par la radio des informations sur les décisions prises lors des réunions du conseil communal (nombre)	-	-	-	69	115	112	-
4.6	Diffusion par la radio des informations sur les coûts et conditions d'accès aux différentes prestations (nombre)	-	-	-	83	115	123	-
4.7	Diffusion par la radio des informations sur les procédures de recrutement des contractuels de la Commune, s'il y a lieu (nombre)	-	-	-	41	92	114	-
4.8	Nombre d'écoles disposant d'un point d'eau fonctionnel	-	-	-	-	-	-	-
4.9	Nombre de centres de santé disposant d'un point d'eau fonctionnel	-	-	-	-	-	-	-
5	Pourcentage d'OGSP transparentes	-	-	31%	-	29%	56%	65%
5.1	Nombre d'OGSP répertoriés	-	-	-	-	3236	3541	-
5.2	Nombre d'OGSP ayant une convention avec la mairie	-	-	-	-	1427	2326	-
5.3	Nombre d'OGSP qui ont restitué leur bilan annuel en Assemblée Générale	-	33	-	-	1394	1850	-
5.4	Nombre d'OGSP à jour du renouvellement des instances de gestion	-	-	-	-	1598	1973	-
5.5	Nombre d'OGSP transmettant un rapport à la mairie selon la convention	-	-	-	-	987	1279	-
6	Pourcentage des agences étatiques (APEJ, ANPE) transparentes en matière de création d'emploi (au niveau communal)	-	-	34%	49%	95%	84%	88%
6.1	Nombre d'agences étatiques (APEJ, ANPE) répertoriées	-	-	-	-	-	21	-
6.2	Proportion des agences étatiques de créations d'emploi (ANPE, APEJ) publiant des informations sur les opportunités et les emplois créés au niveau communal	-	-	-	-	-	-	-

Tableau 7 : Les valeurs réalisées et cibles des indicateurs de l'objectif global

No	Indicateurs	Valeurs		Réf.	Valeurs			Cible
		2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020
1	Degré de confiance (%) de la jeunesse aux autorités communales	-	-	29%	46%	31%	44%	60%
1.1	Réalisations des autorités communales en faveur des jeunes (%)	-	-	-	-	35%	49%	-
1.2	Passation des marchés publics (%)	-	-	-	-	35%	40%	-

No	Indicateurs	Valeurs		Réf.	Valeurs		Cible	
		2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020
1.3	Conditions d'accès aux services communaux	-	-	-	-	43%	59%	-
1.4	Qualité des services communaux	-	-	-	-	45%	59%	-
2	Nombre moyen de consultations prénatales par CSCOM dans les Communes appuyées	-	-	1,97	2,00	2,05	2,00	2,67
3	Pourcentage de points d'eau fonctionnels	-	-	74%	-	79%	80%	95%
3.1	Pourcentage de points d'eau en service	-	-	-	-	79%	82%	-
3.2	Nombre de points d'eau avec un système de cotisation/redevance	-	-	-	-	3115	4350	-
3.3	Nombre de points d'eau avec un comité de gestion	-	-	-	-	3676	5074	-
3.4	Nombre de points d'eau avec un système de maintenance / réparation	-	-	-	-	3823	5108	-

## Annexe 8 : Les domaines de collaboration entre le PGLR et d'autres projets / programmes

Intervenants	Montage des projets	Echanges	Synergie d'action)	Investissements	Renforcement des capacités	Emploi des jeunes
<b>ONG internationales</b>						
IDLO						
ENDA						
AKVO						
Fondation V4T						
NEF						
World Vision						
Accountability Lab						
ISA						
ONU Femmes						
Afrik Poll						
<b>ONG nationales</b>						
ONG Wale						
ASDAP						
DEME SO						
AMSS						
<b>Projets financés par la Coopération néerlandaise</b>						
Debbo Alafia						
ARC						
Jege ni jaba (ICCO)						
EJOM (ICCO & SNV)						
STAMP (SNV)						
AgriProfocus Mali						
<b>Projets financés par d'autres coopérations et agences</b>						
JUPREC (Coop. Canada ASF Canada)						
MERIT (Coop. Danoise/ ICCT)						
PADRE (Coop. Allemande/ GIZ)						
PEGA (Coop. Suisse/ OXFAM)						
PAFP (Coop. Danoise/ SwissContact))						
EOJ (Coop. Danoise/ SwissContact))						
GLD III (Coop. Suédoise/ SNV)						
PACUM (Coop. Suisse & BM)						
REGAL (EU)						
Cluster Protection /CARE/ASDAP						
<b>ACCORDE</b>						

## Annexe 9 : La répartition des dépenses du PGLR selon les résultats

Tableau 1 : La répartition des dépenses (FCFA) du PGLR suivant les résultats de la phase initiale 2014-2016

No*	Résultats	Dépenses (FCFA)
1.1	Les citoyens ont accru leur compréhension, leur participation et leur influence sur les décisions, la mobilisation des ressources et l'utilisation des budgets aux niveaux des collectivités locales et nationale	336.988.383 (18%)
1.2	Les autorités locales sont plus transparentes et redevables dans la gestion des fonds et des services publics	271.798.286 (14%)
2.1	Les activités culturelles et sportives porteurs pour la cohésion sociale et le retour au développement durable sont identifiés et la pertinence de leur multiplication est analysée	95.685.915 (5%)
2.2	Les 600 jeunes sélectionnés (hommes et femmes, tranche d'âge de 18 à 30 ans) ont renforcé leurs capacités techniques et entrepreneuriales	79.236.708 (4%)
2.3	Les projets et initiatives événementiels véhiculant la cohésion sociale et le retour au développement ont augmentés dans les communes d'intervention	398.066.161 (21%)
3.1	Les jeunes (hommes et femmes) ont accru leur compréhension du bien-fondé des textes pour la gestion intergénérationnelle des ressources naturelles et du foncier	155.278.588 (8%)
3.2	Les collectivités territoriales et leurs commissions spécialisées trouvent des solutions pacifiques aux conflits et tensions liés à l'exploitation des ressources naturelles et du foncier	291.294.639 (15%)
3.3	Les initiatives et projets intercommunautaires et culturels favorisant la paix, la justice et la cohésion sociale, ont augmenté dans les communes d'intervention	291.294.639 (15%)

\* Numérotation selon le cadre logique de la phase initiale (2014-2017).

Tableau 2 : La répartition des dépenses (FCFA) du PGLR suivant les résultats de la phase d'extension 2017-2019

No*	Résultats	Dépenses (FCFA)
1	Un mouvement pérenne (une culture) de jeunes citoyens et citoyennes actifs et engagés dans la gouvernance est en marche	1.399.466.150 (41%)
2	Les citoyens et citoyennes ont accru leur influence (contrôle citoyen) sur les décisions locales	658.611.128 (19%)
3	Les autorités locales et les OGSP sont plus redevables dans la gestion des fonds et des services publics	554.248.507 (16%)
4	Les activités culturelles et sportives et innovantes portées les jeunes ont augmenté / ont été développées	564.763.115 (16%)
5	Les initiatives de prévention et de gestion des conflits concernant les ressources naturelles et le foncier ont augmenté	256.004.798 (8%)

\* Numérotation selon le cadre logique de la phase d'extension (2017-2020).