



Évaluation ex-post 2013 – Rapport de synthèse

Gestion Décentralisée des Processus de Développement Rural en Afrique de l'Ouest

Mentions légales

En sa qualité d'entreprise fédérale, la GIZ aide le gouvernement fédéral à réaliser ses objectifs en matière de coopération internationale pour le développement durable.

La publication suivante traite d'activités menées auparavant par la GTZ, InWEnt et le DED et qui, en raison de leur fusion et de la nouvelle raison sociale de l'entreprise, sont aujourd'hui désignées comme des activités de la GIZ.

Publié par

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société

Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 44 60-1877
F +49 228 44 60-2877

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Allemagne
T +49 61 96 79-14 08
F +49 61 96 79-80 14 08

E evaluierung@giz.de
I www.giz.de/monitoring

Responsables

Andrea Demuth
Pierre Jêkinnou

Contractant

AGEG Consultants eG

Auteur

Cette étude a été réalisée par des consultants externes indépendants et reflète uniquement leurs avis et appréciations.

Lieu et date de publication

Eschborn, le 13.07.2014

Tableau synoptique

La mission d'évaluation

Période d'évaluation	10/2013 – 05/2014
Institut/bureau de conseil évaluateur	AGEG Consultants e.G.
Équipe d'évaluation	Andrea Demuth (Consultante Internationale, Allemagne) Pierre Jêkinnou (Consultant National, Bénin)

L'action de développement

Intitulé de l'offre	Gestion décentralisée des processus de développement rural en Afrique de l'Ouest
Numéro	AD 06400000
Durée totale	Une phase (4 ans): 01.01.2005 - 31.12.2008
Coûts totaux	Contribution allemande: 5.330.667,00 EUR Contribution des partenaires chargés de la mise en œuvre: Mise à disposition de personnel qualifié pour la formation continue et l'échange professionnel régional, participation financière aux formations continues par la prise en charge des frais de transport de leurs participants et des coûts éventuels pour les activités de transfert et multiplications.
Objectif global selon l'offre	« Le programme contribue à rendre les acteurs concernés au niveau national, régional et communal aptes à planifier et à gérer efficacement, durablement et avec la population bénéficiaire les processus de développement économique, social et écologique. »
Organisme de tutelle	Ministères sectoriels de l'agriculture et du développement durable, de la décentralisation et du développement communal au Burkina Faso, Bénin, Mali et Niger

Organisations d'exécution	<p><u>Bénin :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <u>Prestataires de services publics :</u> MISDCL, Ministère du Développement, de l'Economie et des Finances, Préfecture de Natitingou, Préfecture d'Abomey, Commune d'INRAB, Université d'Abomey-Calavi, Université de Parakou <u>Prestataires Privés :</u> ACAD, Alpha & Omega, Centre Afrika Obota, CIRADEL, Geca- Prospective, LID-Management, MGE-Conseil, RODEL, U-AVIGREFE. <u>Organisations de formation continue :</u> ENAM, IAMD, ISPEC <p><u>Burkina Faso :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <u>Prestataires de services publics :</u> MATD, Haut-Commissariat, Administrations Régionales Est et Sud-Ouest, Communes, ONEA-PEA, DRAHRH, DRRA, DRED <u>Prestataires de services privés :</u> APEK, Centre Djoliba, DELTA-C, DORA, GAAS, Coordination Régionale des Actions des ONG Koulikoro, GESFINANCE, DORA <u>Instituts de formation continue :</u> FORANIM, ORFED, CREFOD <p><u>Mali:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <u>Prestataires de services publics :</u> MATCL, CCC Ségou, Communes, DRA CPN, Ministère de la Planification <u>Prestataires de services privés :</u> Alphalog, APEK, Centre Djoliba, DELTA-C, DORA, GAAS, Coordination Régionale des Actions des ONG Koulikoro, GESFINANCE, DORA <u>Instituts de formation continue :</u> FORANIM, ORFED, CREFOD <p><u>Niger:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <u>Prestataires de services publics :</u> FICOD, Communes, Haut-Commissariat à la Modernisation, Ministère du Développement Rural, MATDC, Gouvernorat Tillabéri. <u>Prestataires de services privés :</u> APOR, Démocratie vivante, FEMAC, Genovico, Karkara, WADATA, GIE Air Agadez, AROP-Gyara, ONG LAD <u>Instituts de formation continue :</u> CESAO, ENAM
Autres organisations et donateurs impliqués	Coopération Technique Allemande GmbH (GTZ), Service Allemand de Développement (DED), Agro

	Action Allemande (DWHH) et Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)
Groupes cibles	Les groupes cibles étaient des groupes de population pauvres dans les régions d'intervention, en particulier les très petit(e)s-, petit(e)s- et moyen(ne)s-entrepreneurs/-euses dans les domaines de l'agriculture, du commerce, des prestations de services et de l'artisanat. D'autres participants au projet étaient des prestataires de services publics et privés ainsi que des représentants de la société civile, des cadres professionnels des ministères nationaux sectoriels, des institutions gouvernementales et non-gouvernementales, ainsi que les institutions de formation dans les pays de coopération.

L'évaluation

Évaluation globale utilisant <i>Une échelle à six catégories où le 1 signifie (très bon résultat dépassant sensiblement les attentes) et le 6 (une action inutile ou une situation qui s'est plutôt dégradée)</i>	2
Résultats obtenus différents critères	Pertinence: 2; Efficacité: 2 Impact: 3 Efficience:3; Durabilité: 2

Résumé

L'objet de la présente évaluation ex-post est le programme « Gestion décentralisée des processus de développement en Afrique de l'Ouest » (AD 06400000 de 01/2005 à 12/2008), qui a été mis en œuvre par la GIZ (avant la fusion en 2011 par InWEnt). En outre la dernière phase du projet ILT pour la sécurité alimentaire (*Formation dans un pays industrialisé*, plus tard renommé en *International Leadership Training*; ILT AD06401900 de la période 11/2005-10/2006) du programme (A8086 « Production durable des plantes, de leur, protection phytosanitaire et gestion du sol » LZ 2003-2006) a été intégré dans le programme suite à la réorganisation interne d'InWEnt. Bien que conçu en tant que programme régional, le programme est principalement intervenu dans les régions prioritaires de la coopération allemande (EZ) au Bénin, Burkina Faso, Niger et Mali. Les intermédiaires et participants directs du projet étaient des prestataires de services publics et privés et des représentants de la société civile, des cadres professionnels des ministères nationaux sectoriels, des cadres des institutions gouvernementales et non-gouvernementales ainsi que des institutions de formation dans les pays de la coopération. Les groupes cibles étaient les populations dans les régions d'intervention du programme.

L'évaluation a été réalisée par Andrea Demuth en tant que Consultante Internationale (Allemagne) et Pierre Jêkinnou en tant que Consultant National (Bénin) à la demande d'AGEG Consultants e.G. de Septembre 2013 à Mai 2014 pour le compte de l'unité suivi et évaluation de la Coopération Allemande au Développement (GIZ). L'évaluation était réalisée à travers une combinaison des différentes méthodes: une enquête quantitative par questionnaire au préalable de la phase de terrain effectué dans chacun des quatre pays, l'évaluation de documents et de données secondaires et pendant la phase de terrain, du 1 au 20 février 2014, la réalisation d'entretiens semi-structurés au Bénin et au Burkina Faso. La phase de terrain a été limitée à deux pays pour des raisons de rentabilité et de l'insécurité au Mali et au Niger en accord avec l'unité de suivi et évaluation de la GIZ. Le choix s'est porté sur le Bénin et le Burkina Faso, en raison des événements politiques turbulents au Niger et au Mali pendant les dernières années où il était à prévoir que les effets du programme de quatre ans ne seraient pas aussi manifestes. C'est pourquoi l'évaluation a été menée au Burkina Faso dans la région Est de la coopération allemande (EZ), qui est frontalière à la région prioritaire de la coopération allemande au Benin, Atakora et Donga; la deuxième région prioritaire au Sud-Ouest du Burkina Faso n'a pas été visitée.

Le Bénin, le Burkina Faso, le Niger et le Mali, pays voisins en Afrique de l'Ouest ne se différencient que très peu par rapport à leurs problèmes majeurs. Chacun de ces quatre pays souffre d'une pauvreté structurelle; environ 50% de leur population vivait encore en

2005 en dessous du seuil de pauvreté avec moins de USD1, 25 / jour. En 2008, ils étaient encore plus de 43 %, bien qu'entre 2005 et 2012 une légère tendance à la hausse du produit national brut (PND) – à part de Mali - a été enregistrée. Une autre caractéristique commune est la mise en œuvre de la décentralisation qui avait commencé dans ces quatre pays depuis la fin des années 90.

Les défis centraux de ces pays outre la décentralisation des politiques sectorielles et l'aménagement des territoires, sont la qualification de personnel spécialisé provenant des ministères sectoriels et de la société civile, en particulier les représentants élus ou nommés des collectivités locales. Leur devoir est d'agir en tant que „*manager* du développement“ et de planifier et de gérer d'une manière participative ensemble avec les différents acteurs et groupes de population les plans et processus de développement qui reflètent les priorités des stratégies de lutte contre la pauvreté et qui mettent en valeur le potentiel économique des communes. Dans ce contexte, le programme de la GIZ avait pour objectif: „Les acteurs concernés aux niveaux nationaux, régionaux et communaux planifient et accompagnent efficacement, durablement et avec la population bénéficiaire les processus de développement économique, social et écologique ».

Afin d'atteindre les objectifs du programme, le projet a œuvré par le dialogue et avec des mesures de formation continue, qui devaient renforcer les compétences des acteurs mentionnés ci-avant à travers de six différents champs d'application: 1 Qualification des prestataires de services publics et privés en conseil et accompagnement des processus organisationnels ; 2 Compétences de conseil dans les questions clés de la gestion du développement (identification de potentiels économiques, maîtrise d'ouvrage communal, gestion) ; 3 Développement régional (compétences de management et gestion du développement régional) ; 4 Accompagnement des processus de décentralisation dans la société civile ; 5 Compétences en suivi orienté vers le résultat pour augmenter l'efficacité et l'efficience des mesures (comme volet transversal) et 6 Mise en réseau afin de renforcer l'apprentissage mutuel et de créer des synergies (comme volet transversal).

La contribution allemande de la GIZ s'élevait à 5.330.667,00 EUR pour quatre années (2005-2008) et consistait en financement des formations/ ateliers, la mise à disposition des experts (formateurs) nationaux et internationaux incluant l'ensemble du matériel didactique, les frais de voyages, l'hébergement et la nourriture. Les contributions des organisations d'envois étaient la mise à disposition de personnel spécialisé pour les formations continues et les échanges régionaux, la participation financière aux formations continues par la prise en charge des frais de transports de leur participants et les éventuels coûts pour la réalisation

des projets de transfert conçus durant les cours, aussi bien que la multiplication des formations.

L'évaluation de la **pertinence** est positive. Ceci est valable en tenant compte de la stratégie du programme orienté sur les défis centraux des deux pays partenaires Burkina Faso et Bénin de former des acteurs centraux qui agissent à l'interface entre la décentralisation et le développement régional, l'adéquation avec les politiques et les stratégies des pays partenaires et l'adéquation avec les stratégies de développement du Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ). Le choix de la plupart des participants aux formations était réalisé en étroite collaboration avec les autres organisations de la coopération allemande et d'autres organisations d'envoi. Ces choix étaient directement liés aux besoins en formation des différents cadres. Les thèmes de formations moins pris en compte étaient les thèmes transversaux du *Genre* et de la gestion des ressources naturelles. La lutte contre la pauvreté fut visée indirectement par le développement rural. Dans l'ensemble, la pertinence est par conséquent évaluée par « **bon résultat, sans déficits majeurs (Niveau 2)** ».

L'**efficacité** du programme est évaluée positive en tenant compte de la modération des processus d'élaboration des plans de développement communal, de la qualification des acteurs de la société civile et des représentants élus. Ceux-ci non seulement exigent une vision commune et une mise en œuvre effective du développement durable régional, mais aussi conseillent les structures communales d'organiser les administrations publiques de façon plus transparente. Le renforcement des capacités et le conseil organisationnel des producteurs ont contribué à augmenter la transformation et la commercialisation des produits agricoles, à renforcer leur visibilité et leur positionnement sur le marché et aussi à améliorer leurs compétences de lobbying et de négociations vis-à-vis des acteurs publics et des bailleurs de fonds. En fonction du type de formation les *managers* du développement ont agi soit comme catalyseurs du développement dans l'élaboration des stratégies, la modération des processus de planification, la réalisation du suivi et l'évaluation ou en tant que conseiller/-ère spécialisé(e)s afin de faire avancer les visions d'intercommunalité et du développement régional. Au niveau des objectifs du programme, sur huit indicateurs, cinq ont été complètement atteints, deux presque atteints et un indicateur partiellement atteint. Par conséquent l'efficacité du programme est évaluée par « **bon résultat, sans déficits majeurs (Niveau 2)** ».

L'**impact** du programme se montre aux niveaux individuels, organisationnels et systémiques. Les changements au niveau des valeurs et des comportements personnels, ainsi que les capacités d'anticipation et d'analyse sont des effets au niveau individuel des

participants ILT ayant été qualifiés en Allemagne. De manière générale, les formations ont eu un impact sur la mise en œuvre qualitative de services dans le domaine de la décentralisation et du développement local. Comme conséquence de la définition des rôles et l'accompagnement de processus organisationnels, les ONG et les administrations communales ont été restructurées et des postes ont été créés, redéfinis ou nouvellement occupés. Par leur conseil professionnel et leur capacité de dialogue, les acteurs formés par la GIZ ont pu contribuer à résoudre des conflits locaux. Au niveau systémique les participants ont créé des bases pour le développement de l'intercommunalité. Ces bases considérées comme exemples, modèles et/ou forte orientation, ont contribué à l'élaboration de lois sur l'intercommunalité au Bénin. Leur participation au développement des chaînes de valeur a augmenté la production agricole. La création du réseau régional SAFRIDER pour la continuation et la mise en valeur du développement régional est l'expression de l'ambition des politiques de développement des alumni. Etant donné que les impacts du programme-ILT au Burkina Faso sont moins visibles, que dans l'ensemble, moins de répercussions ont pu être constatées concernant l'égalité des sexes et que la protection des ressources naturelles a été moins pris en compte, l'impact du programme est évalué par « **résultat satisfaisant ; les résultats positifs dominant** » (Niveau 3).

L'**efficience** du projet a été évaluée par « **résultat satisfaisant ; les résultats positifs dominant** » (Niveau 3). La complémentarité du programme avec d'autres programmes de la coopération allemande au Bénin et au Burkina Faso est avant tout positive. Il en résulte la bonne collaboration entre les organisations antérieures à la GIZ (InWEnt, GTZ et DED) en ce qui concerne le choix du personnel spécialisé. Un suivi basé sur la répartition des tâches entre ces organisations aurait encore renforcé l'efficience comme InWEnt n'avait pas de propre structure sur place. Concernant la qualification des participants/-tes ILT au Burkina Faso, le même soin n'a pas pu être apporté dans le choix des participant(e)s comme au Bénin, ce qui a eu pour conséquence une faible mise en œuvre des projets de transfert au niveau du développement régional. La relation coût-bénéfice des formations ILT aurait été plus positive si les formations étaient sanctionnées par un certificat ou un diplôme d'étude supérieure. Cela aurait permis surtout aux cadres dans l'administration et au niveau des services techniques d'être promus à des postes de responsabilités plus élevées, leur donnant ainsi un plus grand pouvoir et de meilleures possibilités d'appliquer les enseignements et mettre en œuvre la gestion du développement régional.

La **durabilité** au niveau individuel se manifeste dans les nouveaux domaines d'activité, dans une position supérieure et/ ou une amélioration financière des participants formés par l'ILT. Les modules de formations conçus par la GIZ sont toujours utilisés- en combinaison avec

des adaptations et de nouvelles techniques. Sur le plan politique, les cadres qualifiés ont contribué à mettre en œuvre des réseaux entre producteurs et conseils communaux. Ces réseaux conçus pour un développement durable favorisent l'accroissement de revenus dans les communes rurales; sur le plan économique ils ont contribué à une diversification et création de valeurs et sur le plan social, à de meilleures compétences de lobbying et de dialogue de la société civile, particulièrement des femmes. Un *pool* de personnes ressources bien formées en développement régional et en processus organisationnels est disponible dans les pays et y sont des « *agents of change* » pour le développement des régions. Aussi les organisations d'envoi elles-mêmes ont pu se positionner de façon durable dans la coopération au développement. Dans l'ensemble, il a été attribué « **bonne durabilité** » **(Niveau de durabilité 2)**.

Globalement, la mesure de développement a été évaluée par « **bon résultat, sans déficits majeurs** » **(Niveau 2)**. Cette appréciation résulte de la somme des évaluations séparément pour la pertinence, l'efficacité, l'impact, l'efficience et la durabilité du programme.

Les recommandations suivantes et leçons apprises s'adressent à la GIZ :

Comme les réseaux constituent un instrument important à l'intérieur des systèmes d'apprentissage globaux permettant le renforcement des compétences et expériences d'un point de vue personnel, des réseaux thématiques régionaux en Afrique de l'Ouest (p.ex. développement de chaînes de valeurs/ value links, l'intercommunalité, la décentralisation, etc.) devraient être soutenus par la GIZ au niveau organisationnel et avec un *input* professionnel sous forme d'ateliers et/ou par l'invitation de personnes ressources et alumnis aux réseaux sectoriels (Fachverbände) de la GIZ.

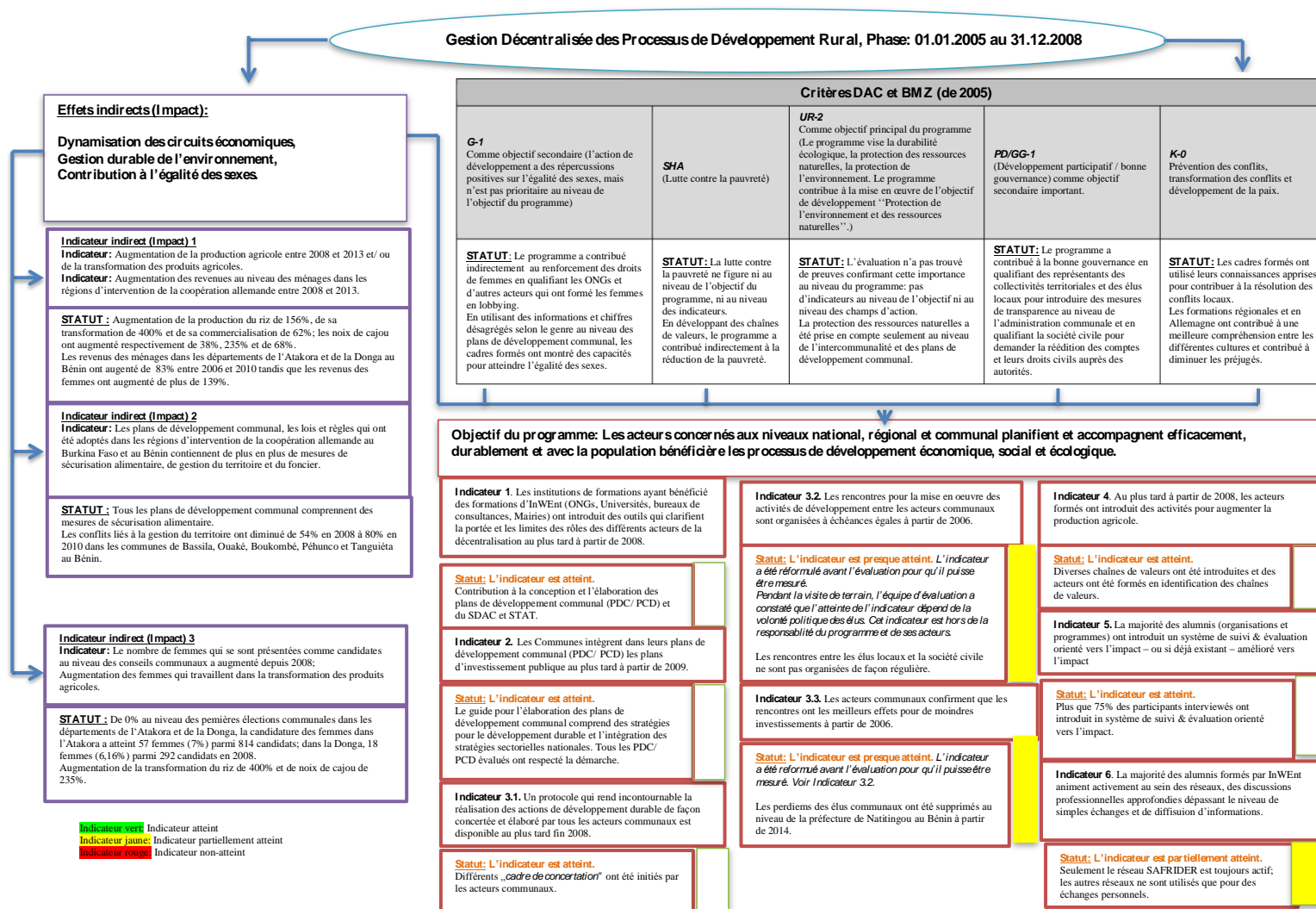
Afin de mettre davantage en valeur les expériences positives et durables en gestion du développement régional faites dans les différents pays et de les utiliser pour développer les programmes de décentralisation et de développement régional, il est non seulement nécessaire de considérer les expériences individuelles faites par les alumnis ILT, mais de renforcer l'échange entre des personnes ressources nationales, régionales et internationales en gestion du développement régional. L'expérience de la GIZ en implémentant différents concepts et stratégies en « développement régional/ gestion du territoire » devrait être revue et analysée étant donné que le développement régional de certaines régions renforce leur concurrence économique, particulièrement sous l'angle du développement des chaînes de valeur et en même temps la mise en œuvre de la décentralisation.

En outre, la GIZ devrait élaborer un master professionnel orientée vers la pratique dans le domaine de gestion du développement régional en coopération avec des instituts de

formation continue/universités d'Afrique de l'Ouest. Un maintien de stages dans différents institutions/organisations en « pays industrialisé » est recommandé afin d'encourager des visions et de former les « *agents of change* » en tant que lien entre décentralisation et développement régional. En Afrique de l'Ouest un diplôme d'étude supérieur est presque indispensable au niveau de l'administration et des services techniques pour augmenter la position afin d'être en mesure de mettre en œuvre les connaissances apprises.

Également à l'avenir, la GIZ devrait continuer à qualifier le personnel des ONG's et des organisations de formation continue dans les domaines de la décentralisation, du droit civil et du droit civique, ainsi que dans le *lobbying*, afin que ces organisations renforcent les compétences de la société civile pour qu'ils soient en mesure de pouvoir identifier leur potentiel de développement prioritaire et qu'ils soient en mesure de réclamer leurs droits et la réédition des comptes vis-à-vis de l'Etat et des acteurs publics. Ce renforcement des capacités devrait toujours comprendre une approche systémique, en vue de renforcer la part de responsabilité des participants et de permettre la durabilité. Si possible, en raison de la valeur ajoutée au niveau de l'expérience d'apprentissage, les formations régionales seraient préférables.

Tableau comparatif entre prévisions et réalisations selon les indicateurs – avec l'état des situations selon les critères du BMZ



DÉVELOPPEMENT RURAL DESENVOLVIMENTO RURAL
DESENVOLVIMENTO RURAL
LÄNDLICHE ENTWICKLUNG RURAL DEVELOPMENT
RURAL DEVELOPMENT
DESARROLLO RURAL DÉVELOPPEMENT RURAL
LÄNDLICHE ENTWICKLUNG

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 44 60-1877
F +49 228 44 60-2877

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Allemagne
T +49 61 96 79-14 08
F +49 61 96 79-80 14 08

E evaluierung@giz.de
I www.giz.de