



# Rapport d'achèvement

## Millenium Challenge Account - Mali.



Date: 31 août 2012.

Auteurs : L'Unité de gestion du MCA-Mali.

Diffusion : publique.

# Table des matières

<b>ACRONYMES ET ABBREVIATIONS.....</b>	<b>5</b>
<b>1. RÉSUMÉ ET PRINCIPALES RÉALISATIONS.....</b>	<b>7</b>
<b>2. INTRODUCTION .....</b>	<b>12</b>
<b>3. GESTION DU COMPACT.....</b>	<b>16</b>
3.1 ORGANISATION DU MCA-MALI .....	16
3.1.1. La structure de gouvernance .....	16
3.1.2. Les structures d'exécution .....	18
3.2. SUIVI ET EVALUATION.....	21
3.2.1. Activités réalisées.....	22
3.2.2. Difficultés rencontrées au cours de la mise en œuvre .....	26
3.2.3. Performances par indicateur .....	27
3.2.4. Quelques conclusions.....	29
3.3. L'EVALUATION ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE.....	29
3.3.1. La réinstallation/compensation des populations affectées.....	30
3.3.2. La mise en œuvre des mesures environnementales, santé, sécurité.....	31
3.3.3. La question de genre.....	34
3.4. COMMUNICATION ET SENSIBILISATION .....	45
3.4.1. Efficacité du plan de communication et de la stratégie de sensibilisation.....	45
3.4.2. Supports médiatiques exploités et communication de l'impact sur le bénéficiaire.....	49
3.5. ADMINISTRATION DES FINANCES .....	52
3.5.1. Rapport sur les décaissements par activité : .....	53
3.5.2. Engagements trimestriels : .....	54
3.5.3. Décaissements trimestriels : .....	55
3.5.4. Evolution des engagements : .....	56
3.5.5. Evolution des décaissements .....	57
3.5.6. Comparaison décaissements et engagements .....	58
3.6. GESTION DES APPROVISIONNEMENTS .....	61
3.6.1. Récapitulatif des Contrats Signés.....	61
3.6.2. Problèmes rencontrés .....	62
3.6.3. Mesures mitigatives .....	63
3.6.4. Recommandations .....	64
<b>4. PROJET D'AMÉLIORATION DE L'AÉROPORT BAMAKO-SENOU.....</b>	<b>65</b>

4.1	COTE PISTE .....	66
4.1.1.	Description de l'activité.....	66
4.1.2.	Mise en œuvre et réalisation des activités .....	66
4.1.3.	Réalisation des Résultats .....	68
4.1.4.	Performance financière .....	70
4.1.5.	Leçons apprises .....	71
4.2.	COTE VILLE .....	71
4.2.1.	Description de l'activité.....	71
4.2.2.	Mise en œuvre et réalisation des activités : .....	72
4.2.3.	Réalisation des Résultats.....	73
4.2.4.	Performance financière.....	76
4.2.5.	Leçons apprises .....	77
4.3.	RENFORCEMENT DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES.....	77
4.3.1.	Description de l'activité.....	77
4.3.2.	Mise en œuvre et réalisation des activités : .....	77
4.3.3.	Réalisation des Résultats.....	79
4.3.4.	Performance financière.....	82
4.3.5.	Leçons apprises .....	82
4.4.	DURABILITE DES RESULTATS ET IMPACT PRELIMINAIRE .....	82
<b>5.</b>	<b>PROJET D'IRRIGATION ALATONA.....</b>	<b>83</b>
5.1.	ROUTE NIONO-GOMACOURA.....	84
5.1.2.	Mise en œuvre et réalisation des activités : .....	85
5.1.3.	Réalisation des Résultats.....	91
5.1.4.	Performance financière.....	94
5.1.5.	Durabilité des résultats et impact préliminaire .....	97
5.1.6.	Leçons apprises .....	97
5.2.	INFRASTRUCTURE D'IRRIGATION.....	97
5.2.1.	Description de l'activité.....	98
5.2.2.	Mise en œuvre et réalisation des activités : .....	98
5.2.3.	Réalisation des Résultats.....	100
5.2.4.	Performance financière.....	103
5.2.5.	Leçons apprises .....	104
5.3.	INFRASTRUCTURE ET SERVICES SOCIAUX.....	104
5.3.1.	Description de l'activité.....	104

5.3.2.	Mise en œuvre et réalisation des activités : .....	105
5.3.3.	Réalisation des Résultats.....	111
5.3.4.	Performance financière.....	115
5.3.5.	Leçons apprises .....	117
5.4.	ALLOCATION DES PARCELLES.....	120
5.4.1.	Description de l'activité.....	120
5.4.2.	Mise en œuvre et réalisation des activités : .....	120
5.4.3.	Réalisation des Résultats.....	122
5.4.4.	Performance financière.....	125
5.4.5.	Leçons apprises .....	126
5.5.	SERVICES AGRICOLES ET FINANCIERS.....	126
5.5.1.	Description de l'activité.....	126
5.5.2.	Mise en œuvre et réalisation des activités : .....	128
5.5.3.	Réalisation des Résultats.....	128
5.5.4.	Performance financière.....	138
5.4.5.	Leçons apprises .....	140
5.6.	DURABILITE DES RESULTATS ET IMPACT PRELIMINAIRE .....	141
5.3.5.	Réalisation des objectifs globaux et impact préliminaire .....	141
5.3.6.	Durabilité des résultats .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSION - ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>146</b>
<b>7.</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>146</b>
	Annexe I .....	149
	Annexe II .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	Annexe III .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	Annexe IV .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## ACRONYMES ET ABBREVIATIONS

---

ADSA	ACTIVITES DE DEVELOPPEMENT DES SYSTEMES AGRICOLES
AFB	L'ABATTOIR FRIGORIFIQUE DE BAMAKO
APD	AVANT PROJET DETAILLE
ASHTROM BV	ENTREPRISE ASHTROM BV
AUE	ASSOCIATION DES USAGERS DE L'EAU
CEP	CHAMPS ÉCOLES PAYSANS
CPT	CLAUSES DU PARTENARIAT TECHNIQUE
DNR	DIRECTION NATIONALE DES ROUTES
EER	ENQUETE D'ÉVALUATION RAPIDE
EGK	ENTREPRISE GENERALE KONATE
EIE	EVALUATION DE L'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT
EMP	ÉTUDE DE MISE EN PLACE
FIAT	OUTIL D'ÉVALUATION DES INSTITUTIONS FINANCIERES
FIDIC	FEDERATION INTERNATIONALE DES INGENIEURS CONSEILS
GIEF	GROUPEMENTS D'INTERETS ECONOMIQUES FEMININS
GIN	GESTION INTEGREE DES NUTRIMENTS
EIE	ÉTUDES D'IMPACT ENVIRONNEMENTAL
FCFA	FRANC CFA
HA	HECTARE
IER	INSTITUT D'ÉCONOMIE RURALE
IER/CRRA	INSTITUT D'ÉCONOMIE RURALE/CENTRE REGIONAL DE LA RECHERCHE AGRICOLE
IMF	INSTITUTIONS DE MICROFINANCE
INOCSA	BUREAU DE CONTROLE INOCSA
KM	KILOMETRE
LAP	PRINCIPAUX PROMOTEURS DES ENTREPRISES AGRICOLES
MA	MINISTERE DE L'AGRICULTURE
MCA	MILLENIUM CHALLENGE ACCOUNT
MCC	MILLENIUM CHALLENGE CORPORATION
MR	MOMENT RESISTANT
MWH/AGRER	CONSULTANT B10
NGC	ROUTE NIONO – GOMA COURA
NI	NOUVEAUX IMMIGRANTS
OERS	ORGANISATION DES EXPLOITANTS DE RESEAU SECONDAIRE
OERT	ORGANISATION DES EXPLOITANTS DE RESEAU TERTIARE
ON	OFFICE DU NIGER
OP	ORGANISATION DE PRODUCTEURS
P	CHARGE
PAP	PERSONNES AFFECTEES PAR LE PROJET
PAR	PLAN D'ACTION DE REINSTALLATION
PAP	POPULATIONS AFFECTEES PAR LE PROJET
PIA	PROJET D'IRRIGATION D'ALATONA
PDTD	PLAN DE DISTRIBUTION DES NECESSAIRES DE DEMARRAGE
PGE	PLAN DE GESTION DE L'ENVIRONNEMENT
PGES	PLAN DE GESTION ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE
PSS	PLAN SANTE ET SECURITE
PGILR	PLAN DE GESTION INTEGREE DE LA LUTTE CONTRE LES RAVAGEURS
PIA	PROJET D'IRRIGATION D'ALATONA
PK	POINT KILOMETRIQUE

PLR	PLAN DE LUTTE CONTRE LES RAVAGEURS
POP	POLLUANTS ORGANIQUES PERSISTANTS
PSIS&E	PLAN DU SYSTEME D'INFORMATION SUR LE SUIVI ET L'EVALUATION
RN 33	ROUTE NATIONALE 33
S	SOLIDITE ADMISSIBLE
SA	SOCIETE ANONYME
SARL	SOCIETE ANONYME A RESPONSABILITE LIMITEE
S&E	SUIVI ET EVALUATION
SIES	SPECIALISTE EN IMPACT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL
SNC - LAVALIN	BUREAU DE CONTROLE SNC -LAVALIN
SSER	SYSTEME DE SUIVI ET D'ETABLISSEMENT DE RAPPORTS
SSR	GROUPEMENT D'ENTREPRISES SOGEA SATOM /RAZEL
SEHASP	PLAN DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, DE LA SANTE ET DE LA SECURITE SUR LE SITE

# 1. RÉSUMÉ ET PRINCIPALES RÉALISATIONS

---

L'investissement des Etats-Unis d'Amérique au Mali au travers du Compact a été d'une importance capitale pour le pays au niveau de la réduction de la pauvreté et du développement économique. L'amélioration de la piste d'atterrissage de l'aéroport et la réhabilitation de la zone de Alatona marquent des changements sans précédents pour le Mali. Il y a eu des grands succès, mais aussi quelques complications dont ce rapport fait état avec l'objectif de permettre aux parties concernées, mais aussi à toute partie intéressée, de bénéficier des expériences acquises durant ces cinq années.

La mise en œuvre du programme par le MCA-Mali a été un exercice d'apprentissage pour toutes les parties concernées. Ce rapport fait état des avancées réalisées au Mali grâce à cet investissement significatif. Il fait également état des défis, des expériences et des leçons apprises.

## 1. But et approche

Le Programme du Millennium Challenge Account est un nouveau type de partenariat administré par le Millennium Challenge Corporation, une agence innovante et indépendante du gouvernement des Etats-Unis d'Amérique, créée en 2004, et dont l'objectif est de soutenir certains pays dans leur lutte contre la pauvreté par le développement économique et la bonne gouvernance.

Les caractéristiques distinctives du programme du Millennium Challenge Account sont la sélection compétitive des pays, l'appropriation des solutions proposées par les pays bénéficiaires, ainsi que l'appropriation de l'implémentation du programme par les pays concernés. Le programme propose ainsi un mécanisme de développement axé sur les besoins du pays et l'appropriation du programme par les bénéficiaires.

Les pays bénéficiaires sont sélectionnés suivant des critères et indicateurs établis par l'agence MCC et se distinguent plus spécifiquement par leur engagement dans la promotion de bonnes pratiques de gestion, de gouvernance et de réforme économique tels que les politiques de contrôle de la corruption, la transparence, les droits civils, les droits fonciers, l'éducation etc.

## 2. Bref aperçu du Compact

La Proposition que le Gouvernement du Mali a présentée au Millennium Challenge Corporation (MCC) a été élaborée sur la base des objectifs prioritaires du Mali permettant d'impulser une croissance forte et durable visant à réduire la pauvreté à travers la croissance économique. Le Gouvernement du Mali visait plus spécifiquement l'augmentation de la production et de la productivité de l'agriculture et des petites et moyennes entreprises d'une part et, par un élargissement de l'accès du Mali aux marchés et au commerce internationaux d'autre part à travers des investissements dans l'infrastructure de l'aéroport et dans la réforme de la politique du système national de transport aérien.

Le but du Programme résidait dans le développement de l'infrastructure critique et dans la réforme de la politique en ce qui concerne les secteurs de production ainsi que dans la recherche d'une solution

aux contraintes qui freinent la croissance du Mali en focalisant les efforts sur deux de ses atouts majeurs, l'Aéroport International de Bamako-Sénou comme porte d'entrée pour le commerce régional et international, et le potentiel agricole du fleuve Niger en augmentant la production et la productivité agricole dans la zone d'Alatona de l'Office du Niger à travers la construction d'une route, d'infrastructure d'irrigation, d'infrastructure sociale, des services agricoles, l'attribution de terre et un meilleur accès au crédit.

### 3. Réponse du MCA-Mali aux domaines d'interventions clés du programme :

#### a) Le projet d'amélioration de l'aéroport

Le projet d'amélioration de l'aéroport avait pour objectif de faire du Mali une plaque tournante pour les échanges régionaux et internationaux contribuant ainsi à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté au travers de la promotion de l'exportation de la production nationale et la réduction du coût de transport aérien ainsi que la création d'emploi et la promotion du tourisme.

Datant de 1974, les infrastructures de base de l'aéroport étaient dans un mauvais état et inadéquates pour faire face au trafic passagers et fret qui était en croissance. Du côté de la zone aérienne, la piste d'atterrissage était trop courte pour accueillir les gros porteurs à pleine charge sans tenir compte des restrictions relatives à l'envergure des avions. Les chaussées aéronautiques avaient besoin d'être revêtues et renforcées, les assistants de navigation aérienne avaient atteint leur seuil d'utilisation, et la sécurité du champ aérien était déficiente. Côté ville, l'aérogare était devenu trop petit pour gérer le volume de trafic courant à un niveau acceptable de service, les commodités et les équipements étaient dans un état physique piteux et souffraient d'un entretien adéquat.

Pour ce faire, le gouvernement du Mali - reconnaissant l'importance de l'amélioration des infrastructures du transport aérien - a proposé au MCC un projet de réhabilitation des infrastructures aéroportuaires pour promouvoir l'accès des producteurs maliens aux marchés locaux et internationaux en ligne avec le cadre de Stratégie de Lutte contre la Pauvreté du Mali (CSLP).

Le projet d'amélioration de l'aéroport visait à supprimer les contraintes à la croissance de l'achalandage aérien et à accroître l'efficacité et la gestion des passagers et de la manutention du fret aérien en apportant des améliorations aux infrastructures du côté pistes et celle du côté ville en plus d'établir des mécanismes institutionnels appropriés afin d'assurer à long terme une gestion efficace des opérations, d'améliorer la sécurité et la maintenance des installations aéroportuaires. Plus précisément, le projet visait l'amélioration des infrastructures côté piste, la construction d'une nouvelle aérogare et le renforcement institutionnel.

#### b) Projet d'Irrigation Alatona

**Le projet d'irrigation de Alatona** - qui faisait partie intégrante de la stratégie de développement national du Mali pour améliorer la contribution du secteur rural dans la croissance économique et la sécurité alimentaire nationale - avait pour objectif de créer une plateforme pour l'augmentation de la production et de la productivité de l'agriculture et d'être un catalyseur pour la transformation et la commercialisation des exploitations familiales.

Le projet s'est ventilé en différentes composantes/activités complémentaires, notamment :

- La composante « Route de Niono-Goma Coura » ;
- La composante « Infrastructure et Aménagement d'Irrigation » ;
- La composante « Affectation de Terre » ou allocation de parcelles ;
- La composante « Recasement, Infrastructure Sociale, et Services Sociaux » ;
- La composante « Services agricoles » ;
- La composante « Services Financiers ».

En pratique, ce projet a contribué à dynamiser l'activité économique dans la zone par l'augmentation des revenus des producteurs. Il a également permis d'améliorer l'accès aux marchés pour les populations et les producteurs en aidé à désenclaver la zone lacustre du Nord du pays.

#### **4. Principales réalisations du Programme MCA-Mali :**

Les résultats du programme MCA-Mali marquent un changement important pour le Mali et ce, malgré la double crise qu'à connu le pays depuis le mois de mars 2012. De façon générale, les résultats visés par le programme ont pu être réalisés en grande majorité.

Le projet a opéré un changement sans précédent au Mali, et en particulier dans la zone d'Alatona où les populations sont passées de la pauvreté la plus extrême à une qualité de vie inespérée pour elles. Certains résultats sont allés largement au-delà des attentes du projet. D'autres auront été en deçà des attentes et ce, pour diverses raisons, dont la crise politique et sécuritaire au Mali qui ont fait suite aux événements du mois de mars et qui ont dramatiquement bousculé la mise en œuvre du programme et finalement mené à la résiliation anticipée des investissements du MCC au Mali.

##### **a) Le projet d'amélioration de l'aéroport**

Au niveau du projet d'amélioration de l'aéroport de Bamako-Sénou, le résultat global visé par le projet était d'établir une liaison sécurisée et indépendante entre le Mali et les marchés sous régionaux et internationaux. De façon générale, et malgré la non-réalisation de certains objectifs, nous pouvons conclure que ce résultat a été réalisé en ce sens que la liaison est maintenant opérationnelle et ce, avec les standards ciblés.

En effet, la mise en œuvre du projet a permis de réaliser l'allongement de la piste d'atterrissage de l'aéroport permettant maintenant l'atterrissage de gros porteurs sur une voie aux normes de qualité internationales des plus élevées. La piste a été rallongée de 500 mètres atteignant maintenant la longueur totale de 3200 mètres, ses chaussées ont été réhabilitées et renforcées et le balisage a été entièrement renouvelé. Les équipements d'aide à la navigation ont également été renouvelés.

Cependant, la composante relative à la construction d'un nouveau terminal pour l'aéroport n'a pu être réalisée entièrement à ce jour. La construction du bâtiment même a été réalisée à 90% sans cependant, être relié et opérationnel. Le château d'eau potable a été construit mais

n'a pu être raccordé dans les délais impartis et ce, en partie en raison de l'arrêt des travaux suite au coup d'état et aux changements de la situation sécuritaire au Mali.

Les résultats au niveau de la composante relative au renforcement institutionnel sont probants. Le personnel formé bénéficie maintenant des compétences nécessaires au niveau de la santé, de la sécurité, de la sûreté, de la prise en charge des passagers et des bagages etc. Cependant, l'arrêt des activités en réponse à la résiliation anticipée par MCC n'a pas permis le transfert de certains acquis et matériel de formation aux bénéficiaires concernés.

#### **a) Projet d'Irrigation Alatona**

« De la pauvreté à la prospérité ». Telle est la perception de l'impact du programme sur la vie des populations bénéficiaires de la zone d'Alatona. Ce projet, qui avait pour objectif global la réduction de la pauvreté à travers le désenclavement des zones de production en accédant à la zone de Alatona a fondamentalement changé la vie des populations de la région. Aujourd'hui, la région est pleinement redynamisée. Les populations locales y mangent, y boivent de l'eau propre, ont accès aux services de santé et à l'éducation. La région attire maintenant de nouveaux arrivants qui souhaitent également s'y installer.

Les résultats principaux ont attiré à l'amélioration de l'accès des populations aux marchés, la facilitation de leur accès aux centres socio-sanitaires et aux services administratifs, la dynamisation de l'activité économique par l'augmentation des revenus des producteurs, et un meilleur acheminement des produits agricoles entre les centres de production, les marchés et le consommateur. Le processus de désenclavement de la région est amorcé. Sa réalisation à long terme, cependant, dépendra d'autres facteurs dont la résolution de la situation sécuritaire dans la partie Nord du Mali.

Hormis la question du désenclavement de la région, le projet a également marqué un changement fondamental dans la vie des gens. En outre, la dimension genre du programme a permis aux femmes, pour la première fois, d'être bénéficiaires parcelles de terres et détentrices des titres fonciers au même titre que les hommes. Alors qu'elles n'avaient auparavant aucuns droits, le projet leur a permis de développer leurs propres activités économiques et ce, soit de façon autonome, soit en copropriété avec leurs maris.

La notion de copropriété, précédemment inexistante a été introduite par le programme MCA-Mali au bénéfice des femmes et acceptée par les hommes. Des processus de consultation communautaire importants ont permis aux populations de comprendre l'importance de ce changement pour la structure familiale et communautaire mais aussi pour le Mali qui souhaite se profiler comme un pays émergent fort de sa croissance et fier de ses valeurs de justice, de paix, de solidarité et de cohésion sociale.

Parmi les chiffres clefs démontrant la réalisation des résultats du programme, nous retiendront 9 écoles construites et fonctionnelles dans la zone de Alatona ; 54 organisations de productrices dans les 33 villages de la zone dont 9 coopératives et 45 associations ; 500m<sup>2</sup> réservés par concession aux femmes uniquement en plus de 5ha de terres irriguées, 1145 personnes formées aux techniques culturales et 801 comptes bancaires ouverts.



## 2. INTRODUCTION

---

### Le Mali en quelques mots

Le Mali est un pays sahélien, enclavé, avec une population estimée à 12,7 millions d'habitants qui connaît un accroissement lent, mais continu, de son IDH depuis quinze ans. Situé au cœur d'une sous-région bouleversée par de nombreux conflits, le Mali a renoué avec la démocratie depuis quinze ans. Les droits humains sont garantis par les lois maliennes et l'État de droit est respecté dans ses principes. Toutefois, le poids des traditions influe considérablement sur les droits des catégories fragiles (femmes et enfants).

L'économie malienne a connu une période de croissance entre 1994 et 2004, avec un taux moyen de 5,7 %. Peu diversifiée, car encore largement dominée par le secteur primaire, l'économie malienne est vulnérable aux chocs exogènes, qu'ils soient climatiques, économiques ou politiques. Exportatrice de matières premières, elle est soumise aux risques de variations des cours mondiaux, notamment ceux de l'or et du coton, amplifiés par les variations des cours du dollar par rapport à l'euro, monnaie d'ancrage du FCFA. La faiblesse des infrastructures et les coûts de l'énergie et du transport constituent des freins essentiels au développement du pays.

En dépit d'un fort accroissement de l'offre des services sociaux, les résultats sont mitigés. Le taux d'alphabétisation des adultes est estimé à 26 % et le taux brut de scolarisation a atteint 74 % en 2006, avec de fortes disparités régionales. Malgré une amélioration des indicateurs de mortalité au cours des deux dernières décennies, l'état sanitaire des populations demeure précaire et les indicateurs de morbidité restent élevés. L'accès à l'eau potable progresse rapidement, l'objectif de 67 % a été réalisé dès 2006. La situation sociale et économique dans les campagnes contribue à une importante migration interne ainsi qu'à l'émigration. La caractéristique de ces migrations est d'abord interne, des zones rurales vers les villes. Ainsi, à l'horizon de 2025, 50 % de la population malienne vivraient en zone urbaine, dans le triangle Bamako-Ségou-Mopti.

### Vue d'ensemble du Compact

Le Millennium Challenge Corporation (MCC), à travers son Conseil d'Administration, a sélectionné la République du Mali comme pays éligible suivants les critères et indicateurs déterminés en réponse à quoi le Gouvernement du Mali a présenté une proposition pour l'utilisation de l'assistance du Millennium Challenge Account (Compte du Défi du Millénaire) au MCC.

Le Gouvernement du Mali a analysé les priorités du pays à travers un processus de consultation du secteur privé et de la société civile, et, fort de cette analyse, a élaboré une proposition d'assistance dont la version finale fut soumise au MCC le 28 octobre 2005. Cette proposition fut approuvée par le gouvernement des Etats-Unis d'Amérique représentés par le MCC. L'accord du Compact entre les Etats-Unis d'Amérique et la République du Mali fut signé le 13 novembre 2006.

Le Compact-Mali visait la réduction durable de la pauvreté à travers la croissance économique au Mali. Il était dirigé, entre autres, vers l'augmentation du revenu des paysans à travers la modernisation du secteur agricole malien, ainsi que vers des investissements portant sur le développement des infrastructures de transport et des institutions rurales, avec comme objectif global de lever les obstacles à l'exploitation du potentiel agricole du Mali considéré comme un moteur de développement économique.

Cette proposition se ventilait au départ en trois projets distincts :

1. Projet d'amélioration de l'aéroport adressant les contraintes spécifiques d'un pays enclavé;
2. Projet du parc industriel, abandonné en juin 2008 ;
3. Projet d'Irrigation de Alatona.

Sur les trois projets initiaux, le projet du parc industriel a dû être abandonné. L'enveloppe allouée à ce projet ne permettait pas de mettre en place les infrastructures requises et le support institutionnel nécessaire à sa bonne marche. C'est ainsi que le projet parc industriel a été supprimé et l'enveloppe a été transférée au projet aéroport pour l'exécuter dans sa globalité.

Le programme, tel que mis en œuvre, comprenait deux projets, un projet d'amélioration de l'aéroport de Bamako-Sénou et un projet d'irrigation de 14 000 hectares en zone Office du Niger.

Cette entente de cinq (5) ans d'une valeur approximative de \$ 460 M USD vise à réduire la pauvreté au Mali à travers la croissance économique par une augmentation de la production et de la productivité de l'agriculture et des petites et moyennes entreprises, ainsi que par un élargissement de l'accès au Mali aux marchés locaux, régionaux et internationaux. Les investissements du Compact ont soutenu les programmes de réforme et de développement d'infrastructures clés en adressant les contraintes à la croissance économique du pays permettant ainsi de créer une plateforme pour la croissance et productivité des récoltes agricoles des petites et moyennes entreprises de même que l'augmentation de l'accès aux marchés et au commerce Malien.

En ciblant la réduction de la pauvreté par la croissance économique du pays, le Compact visait à améliorer, à terme, les conditions de vie de la population malienne dans son ensemble comme bénéficiaire final. On distinguera du bénéficiaire final, les groupes cibles et les bénéficiaires directs du Compact envers qui les actions et activités étaient directement ciblées et pour qui le bénéfice en a été ressenti durant la mise en œuvre du programme. Chaque projet cible des bénéficiaires directs distincts.

Pour le **projet d'amélioration de l'aéroport de Bamako-Sénou**, les bénéficiaires directs étaient :

- L'Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC) : l'autorité nationale pour la réglementation et la régularisation du transport aérien au mali ;
- Aéroports du Mali (ADM) qui est chargé de la gestion et de l'exploitation des aéroports du Mali ;
- L'Agence pour Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) qui est chargée de l'exploitation des infrastructures côté piste ;
- Les compagnies aériennes qui assurent les liaisons aériennes par des aéronefs ;
- Les exploitants de l'aéroport, les transitaires, les hôteliers, les riverains, les pétroliers, etc.

Ce projet, dont le budget alloué était de 179 millions de dollars US, a été mis en œuvre au travers des trois activités, Cependant, sur l'ensemble du budget alloué, 21,8 M\$ n'ont pas été utilisés, ce qui a permis le transfert de 16,1 M\$ à la réalisation d'activité du projet d'irrigation de Alatona.

Les bénéfices escomptés contribuaient à l'atteinte des objectifs de la politique aéronautique nationale tels qu'un meilleur désenclavement intérieur et extérieur du pays, le développement des activités du tourisme et de l'hôtellerie et la promotion de l'exportation des produits locaux.

Pour le **projet d'Irrigation de Alatona**, les bénéficiaires directs du projet ont été :

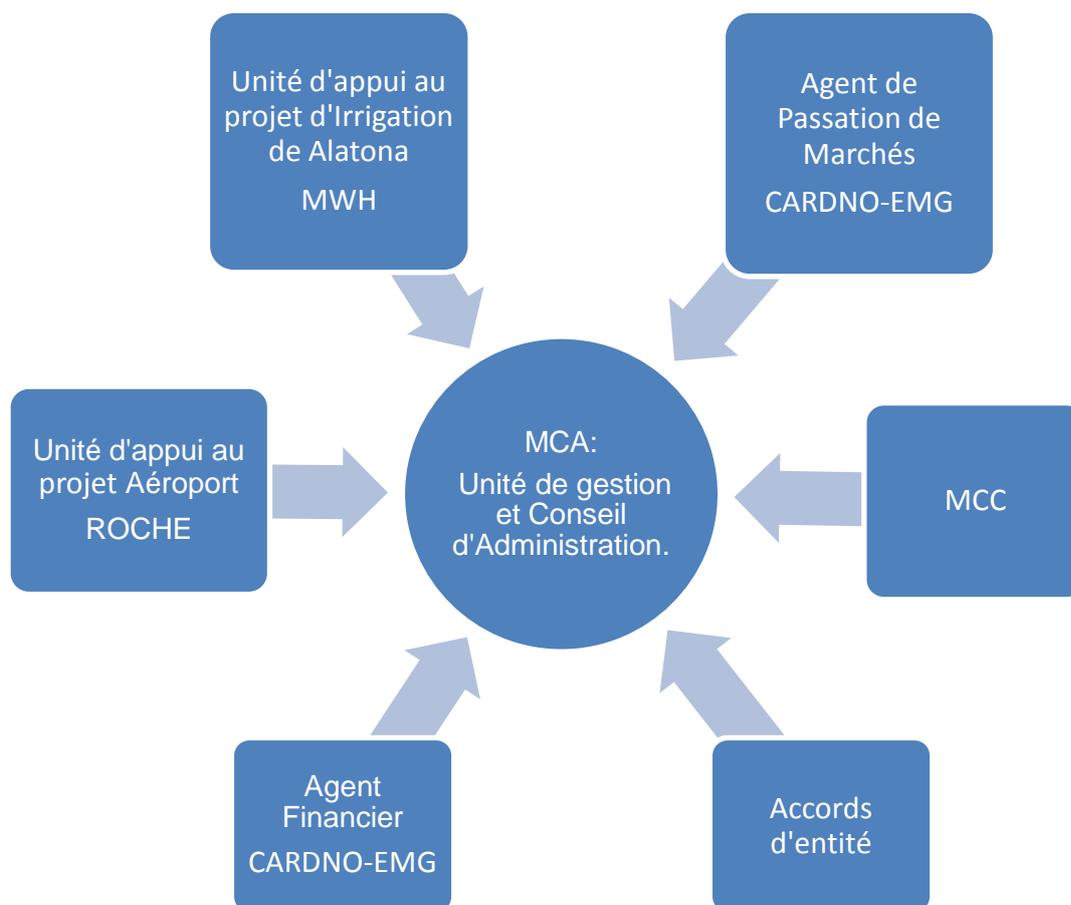
- Les habitants de la zone Alatona ;
- Les travailleurs agricoles ;
- Les femmes ;
- Les enfants ;
- Les usagers de la route Niono-GomaCoura ;
- Les fournisseurs, les transporteurs, les traitants et les commerçants.

Le budget initial alloué au projet d'irrigation de Alatona était de 234 millions de dollars US. Celui-ci a été ensuite augmenté de 16 millions de dollars US en raison de l'abandon du projet du parc industriel. A la date de la rédaction du rapport, le pourcentage des décaissements pour le projet d'irrigation de Alatona est de 99% !

### Le cadre d'exécution du Compact

Le cadre d'exécution du Compact-Mali, sa structure juridique, son Conseil d'Administration et son Unité de gestion sont détaillés dans le Chapitre 3 du rapport. En résumé, nous noterons que la mise en œuvre du Compact a été assurée par l'unité de gestion, sous la guidance stratégique du Conseil d'Administration/Surveillance et avec l'appui de différentes structures.

### Organigramme de collaboration avec les appuis



## **Le coup d'état et la résiliation anticipée du Compact**

Quoique le Mali soit réputé pour sa stabilité, un coup d'état a pris le pays par surprise au mois de mars dernier. Le nord du pays, déjà fragile et instable s'est embrasé rapidement. Aujourd'hui, le gouvernement malien a perdu le contrôle des deux-tiers du territoire malien et fait face à une crise avec des répercussions importantes déjà sur le développement économique du pays. Le tourisme, entres autres, est à l'arrêt complet.

Les conséquences de cette situation ont été également dramatiques pour le Compact car les Etats-Unis d'Amérique ont, via le MCC, pris la décision de résilier anticipativement leur investissements au Mali. En effet, les critères d'octroi de l'assistance de MCC n'étaient plus respectés, en particulier au niveau de la bonne gouvernance du pays.

Le coup d'état, la rébellion du Nord et la résiliation anticipée ont eu un impact important sur l'achèvement des activités, en particulier au-delà de la zone C où la situation sécuritaire n'a pas permis la continuation des travaux.

## 3. GESTION DU COMPACT



### 3.1 ORGANISATION DU MCA-MALI

#### 3.1.1. La structure de gouvernance

La gestion du Compact est assurée par une structure de gouvernance comprenant :

- i) Le Conseil de Surveillance du MCA-Mali responsable de l'administration du programme ;
- ii) La Direction-Générale du MCA-Mali responsable de la mise en œuvre du programme ;
- iii) Les Conseils facultatifs;
- iv) La mission résidente du MCC.

Créé par la loi N° 07- 032 du 19 juin 2007, le Programme du MCA-Mali est rattaché à la Présidence de la République. Le rattachement du MCA-Mali à la Présidence de la République ainsi que l'intérêt personnel du Président pour l'atteinte des objectifs du Compact a contribué à faciliter la mise en œuvre quant aux conditions préalables pour un modèle MCC et l'implication des autres structures

gouvernementales dans le processus. Les procédures de la mise en œuvre du Compact assurant transparence, participation et équité ont permis de prendre des décisions importantes de développement dans le cadre des deux projets sans remise en cause, ni contestation.

Le MCA-Mali est le Délégué Autorisé par MCC qui assume la double responsabilité à la fois de supervision par son conseil de Surveillance et de gestion de la mise en œuvre du Compact par la Direction-Générale.

### **Le Conseil de Surveillance**

Le Conseil de Surveillance – dont les membres sont nommés par le décret N° 07/220 de la Présidence de la République du Mali - est composé de représentants du Gouvernement, membres votants, et de deux membres non votants issus de la société civile et du secteur privé.

Le rôle du conseil de surveillance (ou conseil d'administration) est de superviser la mise en œuvre globale du programme et l'exercice des responsabilités et des obligations du MCA-Mali. Il approuve la signature des conventions et contrats conclus dans le cadre de la mise en œuvre du Programme. Tout document requérant l'approbation du MCC doit préalablement être soumis au Conseil de Surveillance pour son approbation.

L'appui et la disponibilité des membres du Conseil ont été des éléments décisifs dans la mise en œuvre du Compact. Leur représentativité au sein des Ministères clés, assurant la disponibilité et une circulation rapide de l'information entre les différents acteurs décisionnels ainsi que l'implication directe du Représentant du Président de la République dans ce processus, ont été les garants d'une prise de décisions efficace garantissant un déroulement optimal des activités.

### **La Direction générale de MCA-Mali**

La Direction Générale appuie le Conseil de Surveillance dans la supervision et l'exécution du Programme et est principalement chargée de l'exécution et de la gestion d'ensemble du Programme. Chaque membre de la Direction exercera ses devoirs conformément aux intérêts supérieurs du MCA-Mali, du Programme, du but et des objectifs du Compact. Il n'entreprendra aucune action qui soit contraire à ces intérêts ou qui occasionnerait un gain personnel ou un conflit d'intérêt, tel que stipulé dans l'accord de Compact.

La Direction se compose d'experts qualifiés, y compris des responsables et employés spécialisés nécessaires à la bonne exécution de ses tâches. Sont membres de la Direction - outre le Directeur Général qui est responsable devant le Conseil de Surveillance de l'exécution du Programme - le Directeur Administratif et Financier, le Conseiller Juridique, le Directeur de Passation de Marchés, le Directeur du Projet d'Irrigation de l'Alatona, le Directeur du Projet de Modernisation et d'Extension de l'Aéroport Bamako-Sénou, le Directeur de l'Impact Environnemental et Social et le Directeur du Suivi/Evaluation.

La Direction comptera aussi d'autres employés clés, un personnel administratif et d'appui, selon les besoins et conformément à l'organigramme convenu avec le MCC ([Annexe 1](#)) et en fonction du Budget ([Annexe 2](#)).

### **Les Conseils Consultatifs**

Les conseils facultatifs, quant à eux devaient être garant des intérêts des bénéficiaires et servent à titre de conseillers quant à la mise en œuvre des objectifs du Compact.

Dans le cadre de la mise en œuvre du Programme du Millennium Challenge Account, des Conseils Consultatifs indépendants – garants des intérêts des bénéficiaires et servant à titre de conseillers devaient être établis.

Cependant, ces conseils consultatifs n'ont jamais été opérationnels car la gestion pratique ainsi que la nécessité de la constituer formellement s'avérait trop compliquée en rapport au mode de fonctionnement du MCA et les exigences du bailleur de fonds.

### **La mission résidente du MCC**

En tant qu'unité d'exécution du Programme, MCA-Mali travaille en étroite collaboration avec la Mission Résidente du MCC qui, avec le Conseil de Surveillance constituent les organes d'approbation des documents produits par le MCA-Mali. La mission résidente du MCC est également représentée au niveau du Conseil de Surveillance en tant qu'observateur mais aussi dans les différents comités d'évaluation que ce soit dans le cadre de la Passation des Marchés ou dans le recrutement du personnel.

Suivant la convention signée par les parties, MCC doit approuver par écrit chacune des transactions, activités, accords et documents en amont de tout décaissement. Ce niveau de supervision a été un défi important pour le MCA-Mali, en particulier au niveau de l'équation entre le niveau d'appropriation par le pays bénéficiaire et l'approbation par MCC de tous les actes de gestion.

En réalité, MCC a été impliqué de manière constante à tous les niveaux d'exécution des activités. D'un certain point de vue, cela a permis le partage de technicité entre équipes, mais l'aspect 'micro-management' que ce système implique a généré des délais supplémentaires par exemple au niveau de la finalisation des dossiers techniques et leur visa/approbation. Par ailleurs, dans certains cas, les procédures financières et celles de passations de marchés ont été changées en cours d'exécution du projet, et pour des contrats déjà signés ce qui a compliqué la mise en œuvre.

### **Les défis majeurs au niveau de la gouvernance**

Un défi majeur a été la gestion du temps, la structure de direction du MCA-Mali n'a été complétée qu'au cours de la deuxième année d'exécution. Alors que le Compact a commencé le 16 septembre 2007, le Directeur Général a été recruté en septembre 2008 et les Directeurs Opération, Financier et Administratif en juin 2008.

De nombreuses difficultés se sont posées dans le cadre de la collaboration entre MCA et son premier conseil de surveillance, car son Président ayant assuré l'intérim de la DG, a éprouvé quelques difficultés à s'adapter à un nouveau mode de gestion. Son remplacement a permis d'avoir un Conseil totalement dédié à l'atteinte des objectifs. Des changements dans les postes clés et la nature même des contrats de travail (?) ont parfois généré des situations conflictuelles et constitué de réels défis pour le MCA dans la mise en œuvre des projets.

Alors que la mise en œuvre devait commencer la première année de la mise en œuvre, la qualité des études de faisabilité et les différences d'approche entre les deux équipes infrastructures ont entraîné un début effectif d'exécution en 2009.

### **3.1.2. Les structures d'exécution.**

L'unité de gestion du MCA-Mali est l'entité principale de la mise en œuvre du projet. L'équipe travaille sous la responsabilité directe de la Direction-Générale. Conformément aux termes et conditions du Compact ou tout autre Accord Additionnel entre les parties, MCA-Mali peut recruter une ou plusieurs Entités gouvernementales pour mettre en œuvre et réaliser un projet, une activité de projet (ou une

composante du projet) ou toute autre activité devant être réalisée dans le cadre du Compact dénommée chacune, «Entité de Mise en œuvre ».

La mise en œuvre du programme a été exécutée par les entités suivantes:

- L'Unité de gestion sous la responsabilité de la Direction-Générale;
- L'agent de passation des marchés;
- L'agent Fiscal/Financier ;
- Les auditeurs et vérificateurs ;
- Les unités d'appui au projet ;
- L'antenne de Diabaly.

Les différentes entités ci-dessous ont contribué activement dans la mise en œuvre du projet, sa performance et donc dans l'obtention des résultats acquis. :

### **L'agent de passation des marchés**

Pour des raisons de transparence, le Gouvernement - à la demande de MCC - a recommandé que MCA-Mali recrute un ou plusieurs agents de passation de marché à travers un processus de sélection internationale afin d'exécuter et certifier les activités de passation de marché relatives au Compact.

Les rôles et responsabilités de chaque Agent de passation de marché et les critères de sélection d'un agent de passation ont été présentés dans la lettre de mise en œuvre ou dans l'Accord Additionnel. Le Gouvernement s'assure que MCA-Mali a un contrat avec chaque agent de passation de marché dans la forme et le fond satisfaisant pour la Mission Résidente de MCC au Mali qui définit les rôles et responsabilités de l'Agent de passation de marché en ce qui concerne la conduite, le suivi et la revue des marchés entre autres termes et conditions appropriés.

Chaque agent de passation doit adhérer aux standards de passation de marché décrits dans l'Accord de Décaissement et les Directives de passation de marché. Il doit s'assurer que les passations de marché sont compatibles avec le plan de passation de marché adopté par MCA-Mali conformément au Protocole de Décaissement.

Les entités Agent de Passation de Marchés et Agent Financier ont été clef dans la participation de la mise en œuvre du Compact et donc à l'atteinte des objectifs dès le moment qu'un chef de mission compétent a pu être recruté pour chacune d'elles. Leur rôle est important dans la mesure où ils crédibilisent le processus de passation de marchés et s'occupent du respect et de la moralisation du paiement des obligations financières.

### **L'Agent fiscal**

Le recrutement de l'Agent Fiscal pour la gestion des Fonds du Programme a été fait suivant un processus de sélection internationale approuvé par le Gouvernement du Mali et le MCC. Il a pour missions :

- Assister le Programme du MCA-Mali dans la préparation du plan de comptabilité ;

- Assurer et certifier que les décaissements sont correctement autorisés et documentés conformément aux procédures de contrôle établies dans l'Accord de Décaissement, dans l'Accord de Don ou dans tout autre Accord Additionnel.
- Procéder à la gestion de la trésorerie, aux réconciliations de comptes, au décaissement.

L'Agent Fiscal est le seul signataire des comptes bancaires du MCA-Mali. A ce titre :

- Il élabore et tient quotidiennement la comptabilité.
- Il maintient et conserve les rapports et documents sur toutes les transactions bénéficiant du financement MCC, et toute autre fonction comptable.
- Il produit des rapports sur les décaissements selon les procédures établies par le MCC dans le GADA.
- Il assiste enfin à la préparation des procédures budgétaires.  
A la demande de MCC, le Gouvernement s'assure régulièrement que MCA-Mali a recruté un vérificateur indépendant pour conduire les revues de performance et de respect de règles conformément à la mise en œuvre du Compact. Les textes du Compact prévoient aussi le recrutement de vérificateurs indépendants afin de conduire les audits environnementaux et les évaluations de qualité afin de conduire des évaluations de qualité des données conformément au plan de Suivi/Evaluation.

### **Les auditeurs et des vérificateurs**

Conformément aux engagements du Gouvernement par rapport à la gestion transparente des Fonds de l'Accord de Don, MCA-Mali a recruté un auditeur en charge de la vérification des comptes tel que définit dans les dispositions du Compact. Cet auditeur a pour mission de se prononcer sur la sincérité et la régularité des états financiers produits par l'Agent Fiscal sous le couvert du MCA-Mali. L'audit Comptable et Financier a lieu à la fin de chaque semestre et le rapport d'Audit est posté sur le site web de MCA-Mali.

### **Les unités d'appui aux projets Aéroport et Alatona**

Suite au constat de l'insuffisance de personnel au sein de MCA-Mali pour mener à bien les deux projets dans le délai imparti et avec l'enveloppe disponible, le MCA s'est octroyé les services de deux unités d'appui à la gestion. Une unité d'appui au projet Aéroport et une unité d'appui au projet d'irrigation de Alatona.

L'appréciation de la performance de ces appuis est mitigée au niveau du MCA-Mali. En effet, conçues et mises en place au cours de l'exécution du Projet à la différence de l'Agent de Passation de Marchés et l'Agent Financier qui été définis préalablement. Leurs fonctions n'ont pas été aussi bien réfléchies et définies.

Très souvent, ces appuis se positionnent en auditeurs qui critiquent la mise en œuvre et ont tendance à faire des rapports pour MCC alors que leur mission devrait être d'appuyer et améliorer l'efficacité de la mise en œuvre. Il serait donc important de prédéfinir les rôles et le fonctionnement de ces entités, de façon à en améliorer leur performance.

### **Les auditeurs et vérificateurs**

Conformément aux engagements du Gouvernement par rapport à la gestion transparente des Fonds de l'Accord de Don, MCA-Mali a recruté un auditeur en charge de la vérification des comptes tel que

défini dans les dispositions du Compact. Cet auditeur a pour mission de se prononcer sur la sincérité et la régularité des états financiers produits par l'Agent Fiscal sous le couvert du MCA-Mali. L'audit Comptable et Financier a lieu à la fin de chaque semestre et le rapport d'Audit est posté sur le site web de MCA-Mali.

### **L'antenne de Diabaly**

En septembre 2009 le bureau de MCA à Diabaly a été ouvert, le personnel du projet d'irrigation de Alatona y a été affecté. L'objectif était de rapprocher le personnel opérationnel du terrain pour plus d'efficacité dans la mise en œuvre.

### **Coûts prévus, réels, et décaissements**

Le budget pour l'Administration a suffi pour les besoins de mise en œuvre. Le montant excessif de la ligne Audit a réduit les possibilités pour MCA de recruter un staff à hauteur de souhait.

## **3.2. SUIVI ET EVALUATION**

Dans la mise en œuvre du Compact, le suivi évaluation est essentiel pour opérationnaliser la gestion du Programme axée sur les résultats. Il est intégré dans toutes les étapes du cycle du Programme : de la conception jusqu'à l'exécution des activités.

Le but du Suivi/Evaluation est de mesurer par des indicateurs les progrès accomplis à chaque étape d'exécution des activités et d'identifier les ajustements nécessaires à la mise en œuvre afin de maximiser les chances de réussite et d'atteinte des objectifs du Programme. Les indicateurs, outils de mesure de performance, sont renseignés à travers le système de Suivi/Evaluation soit par des études d'évaluation soit par la collecte périodique et ponctuelle des données.

Conçu dans une optique de mesure de performance, le plan de Suivi/Evaluation mis en place depuis le début du programme fonctionne sur la base d'un plan de travail et d'un budget établis et actualisés trimestriellement en fonction des réalités de la mise en œuvre. Le plan de Suivi/Evaluation décrit essentiellement comment la réalisation des objectifs sera mesurée, comment les rapports de suivi seront élaborés et comment les évaluations seront conduites.

Conçu dans une optique de mesure de performance, le système de Suivi/Evaluation mis en place depuis le début du programme fonctionne sur la base d'un plan de travail et d'un budget établis et actualisés trimestriellement en fonction des réalités de la mise en œuvre.

L'équipe responsable du Suivi/Evaluation est en principe composée d'un Directeur du Suivi/Evaluation, d'un Economiste Statisticien et d'un Spécialiste Suivi/Evaluation Alatona. Cependant, l'équipe a été progressivement renouvelée entre septembre 2010 et juin 2011. Aujourd'hui elle est réduite à deux personnes soit le Directeur du Suivi/Evaluation et le Spécialiste Suivi/Evaluation Alatona à la suite du départ du dernier Economiste Statisticien de MCA-Mali à la fin de sa période d'essai.

Dans le système de Suivi/Evaluation mis en place, l'équipe de cette Direction est appuyée d'une part par les consultants d'appui au projet et d'autre part par des points focaux désignés au sein des structures partenaires et/ou contractantes par projet comme suit :

1. Projet de Modernisation et d'Extension de l'Aéroport (PMEA)
  - Roche ;
  - AECOM/Tecslut ;
  - Aéroport du Mali (ADM), ASAM – SA ;
  - OMATHO, ANAC (Agence Nationale de l'Aviation Civile) ;
  
2. Projet d'Irrigation de Alatona (PIA)
  - MWH/ALA-B10 ;
  - ACDI/VOCA ;
  - SNC LAVALIN ;
  - AECOM/ALA-D08 ;
  - DNDC ;
  - Office du Niger ;
  - Mairie de Diabaly ;
  - Mairie de Dogofry ;
  - DNR.

### 3.2.1. Activités réalisées

La Direction du Suivi/Evaluation a mené un ensemble d'activités, au cours de ce Compact, dont les principales sont les suivantes :

#### a) Revue Annuelle du Plan de Suivi & Evaluation

La stratégie du système prévoit l'élaboration d'un plan de Suivi/Evaluation assujéti à une revue annuelle qui permet d'adapter les définitions, la portée et la précision des indicateurs en fonction des réalités vécues et le contexte de la mise en œuvre des activités.

Du début du Compact à ce jour, le MCA – Mali à travers sa Direction du Suivi/Evaluation a organisé deux revues annuelles de son plan. La première a été réalisée en fin 2010 /début 2011 à la suite du recadrage de 2009. Quant à la seconde, son processus de réalisation a démarré en ce mois de juillet 2012, à travers deux ateliers par projet à Bamako et à Ségou, afin de pouvoir clôturer le programme avec des indicateurs plus fiables incluant la prise en compte des recommandations de la « **Revue Externe de la Qualité des données** ».

#### b) Rencontres régulières du comité technique de suivi

Pour renseigner la table de suivi des indicateurs du programme, une rencontre est organisée chaque trimestre avec les points focaux du Suivi/Evaluation. Il s'agit de collecter et valider les données pour mieux renseigner les indicateurs.

Ces rencontres se sont tenues avec succès sans interruption et ont permis la production régulière et la soumission à temps du tableau de suivi des indicateurs ou « **ITT** » (Indicator Tracking Table) utile aussi à la gestion du programme dans le cadre des décaissements trimestriels. Sont visées, au cours de ces rencontres, les données administratives (provenant des points focaux et des responsables techniques

des projets) et autres types de données qui sont généralement fournies par les enquêtes réalisées pour chacun des projets.

### **c) Enquêtes réalisées dans le cadre du projet de modernisation et d'extension de l'Aéroport**

Pour ces enquêtes, ainsi que celles réalisées dans le cadre du projet de Alatona, l'ensemble des données sur les indicateurs proviennent des activités de suivi et d'évaluation (enquêtes/études de suivi et évaluation quantitative et/ou qualitative) consistant en des collectes sur la base des échantillons des unités statistiques choisies en fonction des thématiques spécifiques.

#### ➤ Enquête des temps requis pour les opérations et procédures à l'arrivée et au départ & Enquête de satisfaction des passagers par rapport aux services de l'Aéroport

Deux enquêtes combinées au sein d'un seul contrat ont été réalisées, début 2008 avec pour objectif global d'établir la situation de référence d'un paquet d'indicateurs au niveau du projet de modernisation et d'extension de l'Aéroport de Bamako - Sénou.

Respectivement, les deux enquêtes avaient pour objectifs :

- De déterminer les temps requis aux passagers pour accomplir les formalités et procédures d'embarquement ainsi que les délais nécessaires à la réalisation des opérations lors de l'arrivée et du départ des avions ;
- De déterminer le niveau de satisfaction des passagers par rapport aux services offerts à l'aéroport de Bamako-Sénou par l'Aéroport du Mali (ADM) et ses prestataires de services.

L'enquête sur la satisfaction des passagers a couvert un échantillon de 1625 passagers venant d'horizons géographiques, sociaux et professionnels différents.

Quant à celle sur le temps de procédures, des échantillons de vols et de passagers ont été exploités en fonction des procédures d'embarquement, de débarquement, de police et de douanes. Ils ont permis de fournir un ensemble de données brutes qui ont été ensuite traitées et analysées.

#### ➤ Enquête sur les Entreprises Prestataires de services à l'Aéroport

Cette étude visait les entreprises prestataires de service afin d'obtenir des informations permettant d'analyser leurs évolutions à court et moyen terme quant à leurs situations institutionnelle, économique et socio-professionnelle.

De plus les objectifs spécifiques étaient de :

- Collecter les données de base sur les entreprises prestataires de service de l'Aéroport de Bamako Sénou, avant le début des travaux de réhabilitation prévus dans le cadre du Compact, afin d'établir la situation de référence relative aux indicateurs à savoir : (1) le revenu total des entreprises prestataires de services intervenant à l'aéroport de Bamako – Sénou ; (2) le nombre d'emploi créé par lesdites entreprises de services ; (3) et le montant total des salaires de leur personnel pour le suivi du Projet de Modernisation et d'extension de l'Aéroport de Bamako – Sénou ;
- Dégager les caractéristiques institutionnelles, économiques et sociales des entreprises prestataires de service de l'Aéroport de Bamako – Sénou.

Ces enquêtes ont servi à fournir des données pour l'établissement de la situation de référence pour bon nombre d'indicateurs au niveau du projet de modernisation et d'Extension de l'Aéroport de Bamako - Sénou. Ces enquêtes ont été réalisées sur base d'outils tels que des questionnaires pour la collecte des informations, d'une base de données qui recueille l'ensemble des données brutes, d'un masque de saisie en version CSPRO pour l'administration des données converties en version SPSS pour faciliter le traitement et l'analyse des résultats obtenus. La version finale du rapport de cette étude a été soumise à MCA-Mali, le 26 avril 2010.

#### **d) Enquêtes réalisées dans le cadre du projet d'irrigation d'Alatona**

##### ➤ Enquêtes de base auprès de ménages d'Alatona et hors Alatona

MCA-Mali a signé le 6 novembre 2008, le contrat avec le bureau d'étude « ESDCO » (*Environment & Social Development Company - SARL*) pour entreprendre une enquête démographique et socio – économique incluant aussi des données agricoles, avec l'appui technique de « IPA » (*Innovations for Poverty Action*), sur base d'un échantillon de 2800 ménages résidants dans la zone d'Alatona et à proximité de la zone « Office du Niger ».

Cette enquête de base auprès des ménages avait pour objectif principal d'établir la situation de référence pour les indicateurs clés du projet d'irrigation d'Alatona par différents outils de collecte pour les ménages et villages concernés. Les données ont été recueillies sous version CSPRO et converties en SPSS pour leur traitement, cela a abouti à la constitution d'une base de données de l'enquête. Cette étude a pris fin en septembre 2009 par la soumission d'un rapport final par ESDECO. Une double saisie des données de l'enquête a été effectuée par le bureau CAREF après un constat d'insuffisance. L'implication de « IPA » a alors permis de sortir un rapport final en février 2011.

##### ➤ Enquête auprès des ménages d'Alatona et hors Alatona

L'objectif global de cette étude est de fournir des données pour les indicateurs de performance et d'évaluation des interventions du projet d'irrigation d'Alatona à travers la conduite d'une série d'enquêtes socio – économique et démographique. Le contrat de cette consultation a été signé le 10 avril 2011. Les activités ont commencé juste après cette signature. Cette activité comporte quatre phases distinctes :

- Phase1 : Enquête de mi-parcours faisant suite à l'enquête de base (terminée)
- Phase2 : Enquête de base des nouveaux arrivants (enquête de terrain terminée, rapport final en cours)
- Phase 3 : Enquête de mi-parcours des 2<sup>ième</sup> et 3<sup>ième</sup> groupes de personnes affectées par le projet (PAP) (comme il y avait un risque de chevauchement sur la fin du Compact et qu'elle était optionnelle, elle a été annulée compte tenu du temps jugé insuffisant) ;
- Phase4 : Enquête finale des PAP et des nouveaux arrivants (en cours seulement pour les PAP dû à la sélection tardive des NA).

##### ➤ Etudes d'impact route/développement

Le pré-échantillonnage de cette étude a été réalisée mais l'étude proprement dite a été jugée moins pertinente suite à la décision de recadrage des travaux de la route avec une répartition en trois tranches (A : N'Gounando au Point C ; B : Point C à Diabaly et C : La bretelle de 2,100 km environ) dont deux (A et C) seulement devraient être prises en charge par le MCC et la tranche B par le Gouvernement du Mali. Cette enquête n'a pas pu être réalisée dans sa totalité.

La phase 1 de cette étude constitue une évaluation de base de l'infrastructure routière (Route Niono – Goma Coura) et doit pouvoir valider ou confirmer un certain nombre d'hypothèses notamment quant à l'impact de la route sur les bénéficiaires. Cette phase incluait un pré-échantillonnage qui a été réalisé sur la base d'un listing village associé à l'identification des ménages et leurs caractéristiques socio – économiques et démographiques.

La phase 2 qui n'a pas été réalisée était prévue pour pouvoir isoler les impacts en comparaison avec les données issues de la phase 1.

Le budget total de la phase 1 de cette étude est de 155 875 000 FCFA (équivalent \$ ?) avec un montant additionnel de 61 115 000 FCFA (équivalent \$ ?) pour le pré-échantillonnage. Pour la phase 2, le budget estimé s'élève à \$200 000.

➤ Etude d'impact social du Compact dans les zones ciblées N°1

Le budget estimé pour cette étude est de \$200 000. Cependant, elle n'a pas pu être réalisée suite aux événements de mars 2012. Elle avait déjà été inscrite dans le plan de passation (PP8) puis reconduite dans le dernier plan de passation des marchés (PP9). Les procédures de passation des marchés étaient bien avancées avant l'annonce de la suspension puis l'arrêt des activités du Compact.

Il s'agit d'une évaluation d'impact sous l'angle social des interventions du Compact dans les zones ciblées d'Alatona. Cette étude vise plus particulièrement les bénéficiaires du projet d'irrigation d'Alatona. Les différentes réalisations devront par hypothèse avoir des impacts sociaux sur les dits bénéficiaires, sur leurs comportements, leurs niveaux de vie (accès à l'éducation, à la santé, à l'eau potable...) etc.

## e) Activités d'évaluation communes aux deux projets

➤ Revue externe N°1 et N°2 de la qualité des données

Cette activité consiste à une évaluation du système de collecte des données tant au niveau des points focaux du Suivi/Evaluation pour le remplissage de la table de suivi des indicateurs (ITT) qu'au niveau des études/enquêtes déjà réalisées au cours du Compact.

Elle a permis d'identifier des insuffisances, de confirmer la qualité des données pour certains indicateurs et de formuler des recommandations idoines pour corriger leurs faiblesses et améliorer leurs qualités. Et cela devra aboutir à une meilleure mesure de la performance du Compact avec des données plus fiables.

Pour bien mener cette revue, la Direction Suivi/Evaluation a prévu deux grandes étapes : une première devant permettre d'identifier les insuffisances et de formuler des recommandations et une seconde servant de contrôle sur l'application des recommandations. Le contrat pour cette étude a alors dû être amendé suite aux événements de mars 2012 et a vu sa seconde partie annulée, jugée dès lors inappropriée dans le contexte donné.

➤ Diagnostic - Base Inf / Suivi-Evaluation

Ce diagnostic de la Base Informatisée du Suivi/Evaluation (BISE) a été réalisée au cours du Compact et avait pour objectif majeur de mener à bien **l'étude de faisabilité technique et organisationnelle du futur système** au travers des tâches suivantes: (1) une analyse

suffisamment détaillée du système de suivi et évaluation (étude de l'existant) ; (2) une proposition d'options techniques de réalisation du futur système de base de données; (3) une définition des besoins et exigences du « nouveau » système de base de données ; (4) une proposition d'une structure organisationnelle définissant les rôles de l'équipe du projet. Ce diagnostic constituait un préalable à la conception de la base de données proprement dite.

➤ Conception-Base Informatisée/Suivi/Evaluation

Cette étude réalisée en début d'année 2012 avec un contrat signé en juillet 2011 fait suite à l'étude de diagnostic. Son objectif était de : (1) réaliser l'application informatique du système de Suivi/Evaluation du Compact ; (2) assurer le déploiement de l'application réalisée ; (3) assurer les tests de fonctionnement de l'application informatique ; (4) saisir les données historiques du système de Suivi/Evaluation (reprise de l'antériorité) ; (5) former le personnel désigné à son administration et son exploitation.

A la suite de la réalisation de cette étude, MCA-Mali a reçu le logiciel de gestion de la base de données accompagné par un guide d'utilisateur et un manuel de maintenance (dossier technique de l'application).

### 3.2.2. Difficultés rencontrées au cours de la mise en œuvre

#### a) Au niveau du staff:

L'équipe de la Direction du Suivi/Evaluation a connu un renouvellement successif dû aux départs répétés de ses membres (le *Directeur du Suivi/Evaluation*, l'*Economiste Statisticien* et le *Spécialiste Suivi/Evaluation Alatona*). Et cela a sans aucun doute fortement pesé sur l'historique/la mémoire/la compréhension effective du suivi des indicateurs. Cette Direction est aujourd'hui conduite par deux personnes, à la suite de nouveaux recrutements à savoir pour le poste de Directeur du Suivi/Evaluation et de *Spécialiste Suivi/Evaluation Alatona*. Quant au poste de l'Economiste Statisticien, après concertation au sein du département, son remplacement ne s'est pas avérée nécessaire vu qu'il ne restait plus que quelques mois avant la fin de la mise en œuvre du Compact.

#### b) Au niveau des répondants du système de Suivi/Evaluation:

Au cours de la mise en œuvre du Compact, le système a été marqué par le départ et/ou le remplacement de quelques points focaux tant pour le Projet d'Irrigation de Alatona que pour le Projet de Modernisation et d'Extension de l'Aéroport de Bamako – Sénou. Il s'agit notamment:

- du décès du point focal de l'Office du Niger et le départ de son remplaçant ;
- la promotion des points focaux de la DRDC et de l'ADM ;
- le départ du point focal de ASAM – SA ;
- les changements répétés des points focaux de AECOM/ALA – D08 ;
- les changements répétés des points focaux de SNC LAVALIN.

#### c) Manque de renseignements pour certains indicateurs :

Certains indicateurs n'ont jamais pu être renseignés au cours de la mise en œuvre du Compact. Les raisons sont entre autres :

- L'attente de la fin des activités pour pouvoir les apprécier, ce qui est notamment le cas par exemple pour l'indicateur sur l'indice international de rugosité de la route, ou encore l'indicateur sur l'efficacité du système d'irrigation etc.;
- Les indicateurs devant être renseignés sur la base d'enquêtes/études non réalisées au niveau des deux projets suite aux retards accumulés dans le processus de mise en œuvre de certaines activités, ce qui est notamment le cas par exemple pour la mise en place de l'unité de gestion de l'eau.

#### **d) Au niveau de la Base de données Informatisée du Suivi/Evaluation:**

La conception et le développement de la base de données informatisée ont été réalisés un peu tardivement et n'ont pas permis son utilisation si ce n'est à six mois de la fin du Compact.

### **3.2.3. Performances par indicateur**

L'analyse des résultats suivants, pour la plupart des indicateurs, a été faite sur la base de la table de suivi des indicateurs pour le trimestre 19 du Compact et selon le plan du Suivi/Evaluation de février 2011.

Le nombre total des indicateurs selon le plan de Suivi/Evaluation de février 2011 du Compact a été fixé à 88 répartis en deux dont 17 se référant au Projet de Modernisation et d'Extension de l'Aéroport de Bamako-Sénou, 66 au Projet d'Irrigation de Alatona et enfin 5 indicateurs transversaux pour la Santé Sécurité.

<b>Projet /Composante</b>	<b>Nombre d'indicateurs</b>
<b>PMEA</b>	<b>17</b>
<b>PIA</b>	<b>66</b>
<b>Santé Sécurité</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>88</b>

Ces indicateurs sont subdivisés en cinq (5) types : (1) indicateurs buts, (2) indicateurs d'objectifs, (3) indicateurs d'effet, (4) indicateurs d'extrait et (5) indicateurs de processus. Ce plan est en cours de revue actuellement et devra faire l'objet d'une approbation par le MCC et le Conseil de Surveillance de MCA-Mali.

#### **a) Au niveau du Projet de Modernisation et d'Extension de l'Aéroport Bamako – Sénou (performance par indicateur).**

L'objectif du Projet est d'établir un lien autonome et sécurisé avec le marché régional et international. Pour ce faire le projet, à travers ses 3 composantes, doit passer par le développement des infrastructures tant sur le côté ville que sur le côté piste et le renforcement institutionnel pour une gestion efficace et pérenne de l'aéroport.

Bamako, avec sa position géographique particulière au cœur de l'Afrique de l'Ouest, dispose d'un potentiel naturel qui devrait favoriser l'essor de son aéroport qui pourrait devenir une plaque tournante sous régionale. Bamako-Sénou constitue un élément-clé de désenclavement du Mali et de relance de la croissance économique à travers un accroissement de son trafic aérien.

Les résultats par indicateurs sont décrits de façon détaillée dans la section 4.1.3. de ce rapport.

## b) Au niveau du Projet d'Irrigation d'Alatona (performance par indicateur)

Réduire la pauvreté en augmentant la productivité et la rentabilité dans la zone d'Alatona est l'objectif que s'est fixé le Projet d'Irrigation d'Alatona à travers six domaines d'activités interdépendantes.

Les résultats par indicateurs sont décrits de façon détaillée dans la section 5.1.3. de ce rapport.

## c) Indicateurs transversaux : La Santé et Sécurité au travail

Pour assurer les fonctions de la santé sécurité au travail, un Spécialiste Santé/Sécurité a été recruté, un peu en retard, le 1<sup>er</sup> mars 2011 au lieu de novembre 2010. Dès sa prise de fonction, le Spécialiste a développé et mis en place le programme politique ( ?) et développé des mécanismes de rapports systématiques sur la santé et sécurité de MCA-Mali qui débutèrent dès mai 2011.

Indicateur	Valeurs de référence	Année 2010-2011	Année 2011-2012	Cible fin compact
Nombre de mois consécutifs sans incident grave	0	5	4	24

Dans le cadre de la santé/sécurité au travail, le programme dans son ensemble n'a enregistré aucun incident grave au cours des périodes suivantes :

- ✓ pour l'année 5 du Compact, le programme a enregistré 4 mois consécutifs sans incident grave pour les mois de décembre 2011, janvier-février et mars 2012 ;
- ✓ en ce qui concerne l'année 4 du Compact, le programme a enregistré son niveau maximum avec 5 mois consécutifs sans incident grave correspondant aux mois de Mai, Juin, Juillet, Août et Septembre 2011.

Indicateur	Date de Réalisation	Cible fin compact
Acquérir une ressource appropriée de Santé et de Sécurité (date)	1 <sup>er</sup> mars, 2011	Novembre 2010
Développer et mettre en œuvre le programme santé et sécurité de MCA-Mali (date)	4 Mai, 2011	Novembre 2010
Développer, communiquer, mettre en œuvre et suivre la performance de la nouvelle politique/programme en regard au rapportage, à la prévention, et à l'inadvertance (date)	4 Mai, 2011	Janvier, 2011

Mettre en œuvre les mécanismes de rapportage de santé et sécurité (date)	Mai, 2011	Novembre 2010
--	-----------	---------------

Cependant le Compact a été marqué par 3 incidents graves (2 à l'Aéroport et 1 à Alatona) survenus aux mois d'octobre et de novembre 2011.

### 3.2.4. Quelques conclusions

La Direction du Suivi/Evaluation a, dans son ensemble, réussi à assurer une mesure des performances du Compact, à apporter les ajustements nécessaires relatifs aux réalités de la mise en œuvre mais aussi et surtout à permettre une meilleure contribution pour les prises de décision.

Les résultats issus de la mise en œuvre du Compact sont relativement satisfaisants nonobstant l'arrêt précoce annoncé par le MCC aboutissant au gèle de toutes les activités en dehors de la sécurisation des investissements.

Au niveau du PMEa, les travaux d'extension et de réhabilitation de la Piste sont achevés tandis que ceux du côté ville sont tous arrêtés. L'arrêt des travaux constitue un goulot d'étranglement influençant négativement l'atteinte des objectifs relatifs à la satisfaction des passagers quant au traitement des bagages et au temps nécessaire aux procédures.

Quant au PIA, en dépit de la non-finalisation des travaux de la route, les résultats positifs découlant de la réalisation des infrastructures d'irrigation, des aménagements de 5 200 ha, des regroupements des exploitants formés et dotés de Titres fonciers relatifs aux parcelles de terrain au sein d'un réseau d'organisations, nous rassurent sur l'atteinte progressive du but du Compact.

Malgré ces résultats positifs, le besoin d'efforts additionnels doit être mis en exergue pour soutenir ces acquis, notamment en ce qui concerne le besoin d'accompagnement des PAP et de leurs organisations pour les activités de production agricole avec des infrastructures bien sécurisées.

Sortir durablement les PAP de la pauvreté et finaliser les travaux de modernisation de l'aéroport restent des défis pour les actions de l'après-Compact.

## 3.3. L'ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE

Dans le cadre de l'évaluation environnementale et sociale pour le COMPACT, le MCA a tenu à respecter toutes les réglementations en vigueur aussi bien celles de MCC que celles du Gouvernement du Mali et ce durant les phases de conception et d'exécution. Un accent particulier a été mis sur la réinstallation/compensation des populations et les mesures environnementales, de santé et de sécurité applicables aux travaux de construction.

**Les questions clés :**

- ✓ La réinstallation et la compensation des populations affectées.
- ✓ Mise en œuvre des mesures environnementales, santé, sécurité pour les contrats de travaux.
- ✓ La dimension genre.

### 3.3.1. La réinstallation/compensation des populations affectées

En fonction des contraintes relatives à chacun des projets, diverses approches ont été adoptées pour la réalisation de ce volet :

- La Commission Régionale de Délimitation, de Recensement et d'Évaluation des propriétés touchées par la Route Niono-Goma Coura-Léré- Tombouctou avec l'appui de MCA a effectué toutes les activités de réinstallation dans le cadre du projet de la route Niono Goma Coura.
- Le MCA-Mali a recruté divers prestataires pour la mise en œuvre de ce volet pour le projet d'irrigation de Alatona (Consortium Yiriwa, AECOM) et le projet de modernisation et d'extension de l'aéroport de Bamako Sénou (Near East Foundation).

Toutes les exigences sociales de la Politique de Réinstallation involontaire 4.12, préalables à l'exécution effective des travaux, ont été satisfaites pour l'ensemble des trois projets (Route Niono Goma Coura, Irrigation et aéroport). Il faut souligner que la mise en œuvre de certaines des actions (déplacement des populations et compensations monétaires) y afférentes a connu un chevauchement avec les travaux d'irrigation proprement dits à cause de la contrainte de temps imposée par l'agencement des activités.

Le tableau suivant donne un aperçu du nombre de personnes ayant bénéficié de ces exigences sociales :

Projet	Nombre de personnes affectées	Commentaires
Projet Route Niono Goma Coura	32	Toutes les personnes affectées ont été monétairement compensées par la commission régionale mise en place.
Projet d'Irrigation de Alatona	8444	Toutes les personnes affectées par le projet ont été compensées physiquement ou monétairement pour les biens perdus (bâtiments, latrines, hangars, clôture, etc.).  Le projet a également mis à la disposition d'autres équipements et infrastructures en vue de les aider à amorcer un développement durable (école, centre de santé communautaire, etc.). Egalement des programmes de gestion de santé, de sécurité communautaire et de gestion des ressources naturelles ont été réalisés dans le but d'un

		renforcement des capacités des populations et en vue de l'amélioration de leur cadre de vie.
Projet de modernisation et d'extension de l'Aéroport de Bamako-Sénou	38	Toutes les personnes affectées ont été compensées soit par une compensation terre pour terre avec Titres Fonciers ou par une compensation monétaire. En plus, elles ont bénéficié d'un programme de renforcement des capacités pour celles souhaitant se reconvertir dans d'autres activités.

### 3.3.2. La mise en œuvre des mesures environnementales, santé, sécurité

Après l'obtention des permis environnementaux pour les trois projets, le MCA a veillé à l'introduction dans tous les dossiers d'appels d'offres à y inclure: (i) les critères d'évaluation de performance environnementale des entreprises ; (ii) les clauses environnementales et sociales y compris t celles relatives à la santé et à la sécurité.

Les clauses environnementales et sociales exigibles pour les travaux ont été prises en compte dans l'élaboration de tous les contrats des entreprises. Au total quatorze (14) contrats de travaux/d'entretien étaient concernés dont onze (11) pour le projet d'irrigation de Alatona, y compris la route, et trois (3) pour le projet de l'aéroport. Des plans relatives aux mesures de santé, sécurité, environnement des chantiers ont été élaborés pour chacun de ces contrats et approuvés par les ingénieurs.

La phase construction a été marquée par la mise en place d'un système de gestion faisant intervenir plusieurs acteurs à divers niveaux :

- la Direction Nationale de l'Assainissement et du Contrôle des Pollutions et Nuisances (DNACPN) a effectué des missions d'inspection pour le projet d'irrigation de Alatona et le projet de l'aéroport ;
- la Direction Nationale des Eaux et Forêts a effectué des missions de supervision du périmètre reboisé des 509 hectares ;
- le MCA-Mali a effectué plusieurs missions de suivi environnement pour les différents projets,
- les missions de contrôle ont assuré la surveillance environnementale quotidienne pour tous les projets avec la mobilisation de deux experts en environnement (un expert junior et un expert senior) ;
- les entreprises de construction ont exécuté les mesures environnementales, santé et sécurité applicables aux travaux ;
- Suite aux premiers incidents sur le chantier de la route Niono-Goma Coura, MCA-Mali a recruté un spécialiste santé sécurité.

Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre de mesures sécuritaires sur l'ensemble de ses chantiers MCA-Mali a recruté un Spécialiste Hygiène, Santé et Sécurité au travail pour la mise en œuvre effective de ces mesures sur le Projet d'Irrigation de Alatona, le Projet Route Niono- Goma Coura et le Projet de modernisation et d'extension de l'aéroport de Bamako-Senou.

**Les indicateurs de résultats négatifs de santé et de sécurité (incidents, non conformités, accidents graves..) ont été fortement réduits sur l'ensemble des chantiers supervisés.**

**Les indicateurs positifs (information,**

L'intervention du spécialiste santé et sécurité a permis à MCA-Mali d'assurer un leadership auprès de l'ensemble des acteurs (entreprises intervenantes, Missions de contrôle, travailleurs) sur les questions essentielles de santé et de sécurité au travail dans l'ensemble de ses activités.

**formations, connaissance des risques, réunions de sécurité sur les chantiers, prise en compte des aspects de sécurité dans les diverses réunions de chantiers etc..) ont été réels et partagés par l'ensemble des acteurs.**

Spécifiquement, cette intervention a permis de :

- recadrer les activités de prévention des risques liés aux différents travaux en cours notamment dans l'élaboration et l'implantation d'une politique santé et sécurité au travail qui précise les engagements de MCA – Mali en ce qui a trait à la sécurité et à la santé au travail ;
- Élaborer et implanter un programme de prévention cadre qui définit les rôles et les responsabilités, les attentes et les livrables auprès des acteurs impliqués dans le projet MCA ;
- Évaluer et arrimer les plans spécifiques santé et sécurité au travail des différentes entreprises intervenantes sur les chantiers de MCA –Mali ;
- Élaborer des outils (fiches accidents/incidents & inspection de chantiers) ;
- Inspecter et auditer des chantiers en vue de prendre des mesures correctives pour anticiper sur la répétition des incidents et accidents qui seront de nature à compromettre les objectifs du Compact ;
- Sensibiliser et mobiliser les acteurs sur les problématiques santé et sécurité au travail générées par les activités de MCA-Mali.

Dans le cadre de la gestion des ressources communautaires, le projet a récupéré et distribué le bois issu du défrichement des 5200 ha pour l'aménagement du périmètre.

En vue de minimiser l'impact des aménagements sur l'environnement, des mesures de mitigation et de compensation ont été menées par les entreprises et des ONG (lesquelles ?). C'est ainsi que MCA pour permettre un reboisement en compensation du défrichement de la première tranche de 5200 ha du périmètre de Alatona, le MCA a procédé au reboisement de 538 ha dont :

- 29 ha de bosquets villageois en ceinture verte autour des villages, la plantation d'arbres fruitiers et d'arbres à ombrage dans les concessions, les écoles et le nouveau CSCOM ;
- 509 ha en plantation d'exploitation comprenant :
  - 400 ha d'Eucalyptus camendulensis
  - 81ha de Tecktona grandis
  - 20 ha de Leucaena leucocephala :
  - 2ha de Ziziphus mauritiana greffé
  - 3 ha d'Adansonia digitata greffé
  - 3 ha de Tamarindus indica greffé

A cause des déficits pluviométriques et de la dégradation due à l'errance des animaux, le taux de reprise de ces reboisements se situe à 52 % environ.

Concernant spécifiquement le projet aéroport le système de gestion environnementale recommandé conformément au COMPACT a connu un début d'exécution. Les aéroports du Mali ont recruté du personnel, élaboré leur politique « environnement » et réalisé l'analyse des divers aspects

environnementaux en vue de l'établissement des programmes et procédures indispensables à un fonctionnement durable du système.

Les principales entités de mise en œuvre (à savoir la DNACPN et les ADM) ont bénéficié dans le cadre du renforcement institutionnel :

- de formations sur différentes thématiques comme la gestion des déchets liquides, la certification ISO 14001, etc.
- des voyages d'étude en Tunisie,
- d'équipements de contrôle de la qualité de l'air, des rejets hydriques, du bruit, etc.

Ce volet visait à aider les deux structures à réaliser convenablement leurs missions en matière d'environnement et surtout dans le cadre du fonctionnement des infrastructures financées par le MCA.

L'audit environnemental exigé à la fin des travaux n'a pu être réalisé que pour le projet d'irrigation de Alatona. Ceux des deux autres projets (Route Niono Goma Coura et projet de modernisation et d'extension de l'aéroport de Bamako-Sénou), planifiés pour les mois de mai et juin 2012 ont dû être annulés tout d'abord compte tenu du fait que travaux y relatifs n'ont pas pu être achevés d'une part et d'autre par, à cause de la révision de l'envergure des contrats suite aux événements politiques survenus dans le pays dès le mois de mars.

Les principaux enseignements qui se dégagent de la mise en œuvre des mesures environnementales et sociales se résument comme suit :

- **Difficulté d'adaptation des entreprises aux procédures de MCC** : Toutes les entreprises sélectionnées faisaient face pour la première fois à un suivi rigoureux imposé par les exigences en vigueur. Le respect des exigences au démarrage des contrats s'est révélé difficile pour certaines entreprises. Cette situation a poussé le MCA-Mali à les accompagner par l'appui-conseil à travers l'organisation d'un cadre de coordination mensuelle à laquelle participaient les différents responsables des entreprises. Cela a permis un échange d'expériences ayant profité à chacune des entreprises pour une amélioration de leur performance environnementale.
- **Difficulté de budgétisation des coûts des mesures environnementales** : les entreprises dans leurs offres ont proposé des coûts forfaitaires selon les modèles de contrat donné. Ceux-ci sont souvent sous-estimés et ne permettent pas de faire face à toutes les exigences surtout celles relatives à la fin des travaux/démobilisation entraînant souvent des réticences de la part de certaines entreprises.
- **Conscientisation des entreprises locales aux questions environnementales santé et sécurité** : l'un des principaux effets de l'application de la réglementation environnementale, santé et sécurité a été la conscientisation des intervenants sur l'importance et la place de l'environnement et du social dans la mise en œuvre d'un projet. Elle a également permis aux différents intervenants de comprendre le système de suivi mis en place contribuant ainsi au renforcement de leurs capacités professionnelles.
- **Difficulté de la conciliation des contraintes de délai, de budget et le respect de certaines exigences environnementales** : il est apparu souvent difficile voire impossible de respecter les exigences liées à certaines mesures environnementales (essentiellement celles relatives aux emprunts) à cause soit des contraintes budgétaires (plus-value de transport trop importante versus insuffisance de fonds pour le contrat), temporelles (plusieurs mois pour établir une analyse environnementale et la valider ce qui occasionnaient des risques de réclamation) . Néanmoins, les emprunts concernés ont fait l'objet de plans de remise en état qui ont été exécutés.

L'application de la réglementation nationale et des directives de MCC a été globalement satisfaisante malgré quelques incidents enregistrés sur certains chantiers. Les différents intervenants ont bénéficié tant en terme de formation (compétence) que d'équipements de contrôle (renforcement des capacités de contrôle de la DNACPN et de l'ANAC). Cette expérience, premier du genre, pourrait servir de modèle pour l'application de la gestion de l'environnement pour d'éventuels projets futurs.

**Les dispositions du Compact relatives à la responsabilité environnementale du Gouvernement du Mali ont été respectées**

En effet dans le cadre des travaux de réhabilitation sur le canal adducteur de Markala , deux Hameaux à savoir Babinakadaga et Youssoudjankadaga, installés sur « le cavalier » gauche du Canal Adducteur, ont été déplacés et réinstallés suivant la politique opérationnelle 4.12 de la Banque Mondiale, par la Présidence de la République du Mali en juin 2010.

Ces hameaux abritaient 175 habitants dont 93 femmes (soit 53.15%) et 82 hommes soit (46.85 %) répartis entre dix (10) concessions.

Les populations de ces hameaux vivaient dans une zone qui est constamment menacée par les inondation, souffrant d'humidité presque toute l'année, manquant d'eau potable, ne bénéficiant d'aucune infrastructure sociale. Elles ont pour lot quotidien le paludisme, les maladies diarrhéiques, la bilharziose, etc. dont souffraient particulièrement les enfants et les femmes

La réinstallation des ces deux hameaux n'était pas prévue dans le budget du Projet d'Irrigation de Alatona. La réinstallation des personnes affectées par le projet (PAP) au niveau du Fala 2<sup>ème</sup> bief ( ?) n'était pas non plus prévue dans le budget du Projet d'Irrigation de Alatona. Le gouvernement, s'est néanmoins engagé, à travers un décret pris en conseil des ministres, à compenser la perte de certaines parcelles agricoles exploitées dans le lit du Fala 2<sup>ème</sup> bief entre les Points B et C. Cependant, des investigations supplémentaires ayant démontré que ces populations ne seront pas affectées par les travaux, cette réinstallation n'a pas eu lieu.

### **3.3.3. La question de genre**

Le projet d'irrigation d'Alatona (PIA) est intervenu dans une zone n'ayant jamais bénéficié de projets/programmes de développement communautaire tant de la part de l'Etat que des autres partenaires. La situation des femmes y était particulièrement critique. Leur statut était faible et leur niveau de participation communautaire réduit.

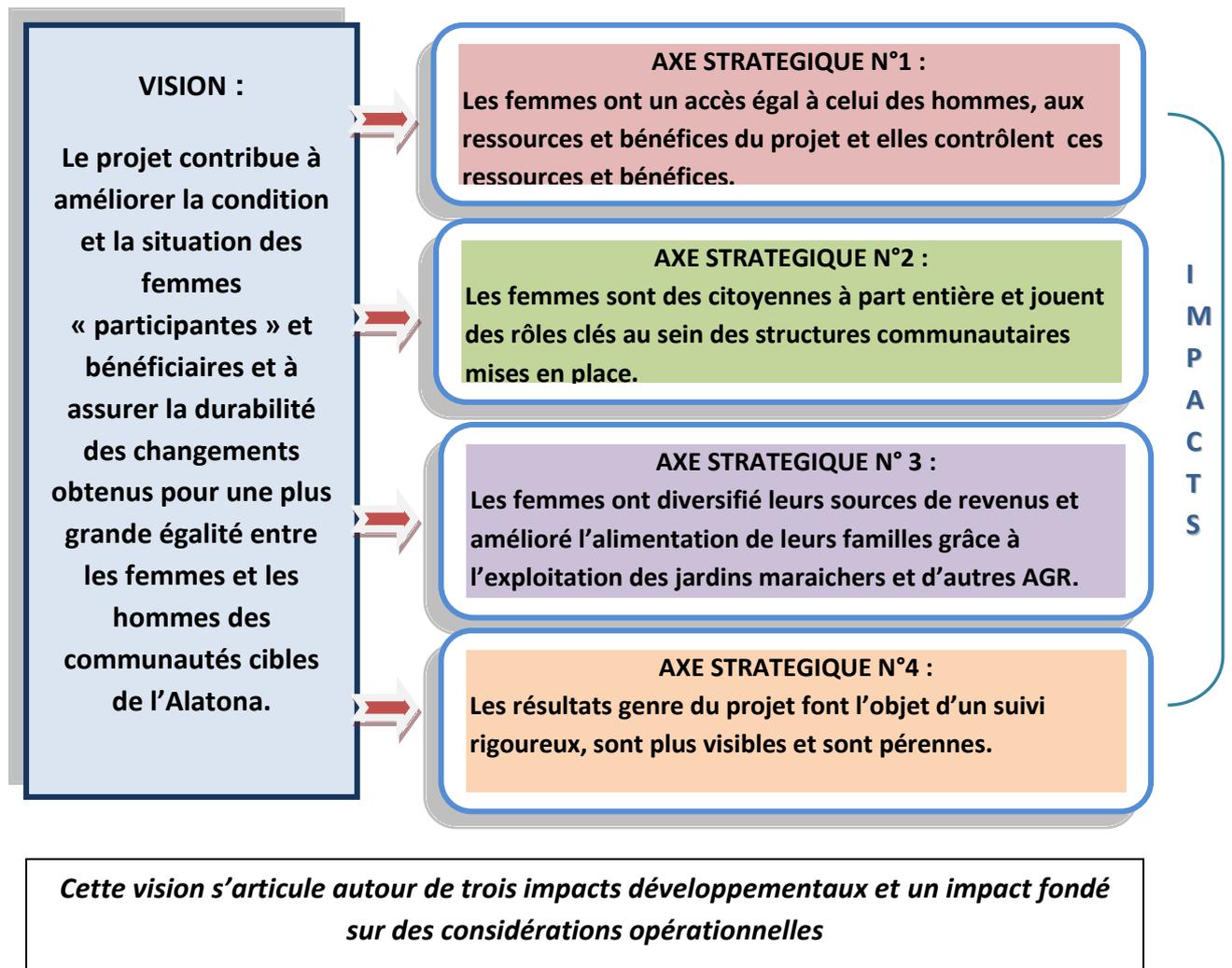
La situation des femmes dans la population cible au démarrage du projet peut se résumer comme suit :

- Absence de ressources propres;
- Absence d'alphabétisation car pas d'accès à l'éducation formelle and non formelle ;
- Absence de ressources financières car pas d'accès aux institutions de micro finances / banques ;
- Absence d'hygiène et sujettes aux maladies car pas d'accès à l'eau potable, aux structures de santé et d'éducation ;
- Absence de nourriture car pas d'accès à la terre ;
- Absence d'organisations communautaires de base ;
- Absence de participation dans les activités de développement communautaire (réunions, processus décisionnel) ;

- Absence d'opportunité de formation ou renforcement des capacités concourant à la mise en place d'Activités Génératrices de Revenus (AGR).

L'intégration du genre dans l'ensemble des composantes et activités du projet fut un moyen d'assurer que les femmes bénéficient d'un traitement équitable pour certains aspects ou même tout simplement égal pour d'autres. L'introduction de la notion de droits pour les femmes a donné lieu à un réel changement de mentalité au niveau des communautés cibles. Les femmes ont pu, grâce au Compact, commencer à avoir des droits là. Le projet s'est focalisé sur des mesures correctives spécifiques à mettre en place pour permettre une plus grande égalité entre hommes et femmes au sein des communautés visant à assurer une plus grande justice sociale.

La vision genre du projet peut se définir de la façon suivante :



Le processus d'intégration de la dimension genre a commencé par un diagnostic basé sur une analyse des caractéristiques des conditions de la Femme dans les populations cibles pour pouvoir ensuite identifier les mesures correctives nécessaires à mettre en place dans le cadre du projet. Ces mesures correctives devaient permettre aux femmes d'avoir accès non seulement aux ressources et aux retombées du projet mais aussi d'en avoir le contrôle afin de devenir des « participantes » à part entière aux actions du projet. Des réunions et séances de travail ont été tenues avec les différents acteurs clés, consultants/partenaires d'exécution du projet, pour développer ensemble une stratégie concrète ainsi que les indicateurs qui permettraient d'en mesurer les résultats.

A la fin du projet, l'intégration de la dimension genre a mené aux résultats suivants:

- ✓ Les femmes sont propriétaires de parcelles de terre au même titre les hommes ;
- ✓ Les femmes ont bénéficié de formation et de matériel aux mêmes conditions que les hommes ;
- ✓ Les femmes ont les compétences et les ressources nécessaires pour exploiter leurs parcelles tout comme les hommes ;
- ✓ Les femmes bénéficient maintenant de Titres Fonciers, ce qui n'était pas le cas auparavant;
- ✓ Les femmes bénéficient gratuitement d'un jardin maraîcher de 500 m<sup>2</sup> ;
- ✓ 16% des terres destinées aux nouveaux arrivants appartiennent aux femmes pour 10% prévus ;
- ✓ La copropriété des époux a été introduite alors qu'elle n'existait pas auparavant (317 en copropriété avec une femme pour 460 copropriétés pour 801 titres de propriété ;
- ✓ Les femmes et les filles ont un accès aux ressources égal à celui des hommes et des garçons. Elles bénéficient du projet et en contrôlent les ressources comme les hommes.
- ✓ 501 femmes pour 646 hommes ont suivi les formations d'alphabétisation;
- ✓ 542 femmes ont été formées en techniques agricoles ;
- ✓ Les femmes ont vu leurs revenus augmenter;
- ✓ Les femmes participent activement aux associations et comités mis en place au sein des villages pour la gestion des infrastructures sociales et sont présentes dans les instances de décision des organisations des producteurs mixtes;
- ✓ Les femmes abandonnent l'eau des canaux au profit des pompes, fréquentent les centres de santé et bénéficient d'une meilleure hygiène.

### **AXE STRATEGIQUE N°1 :**

#### **Les femmes ont un accès égal à celui des hommes aux ressources et bénéficient du projet et les contrôlent.**

Les 46 femmes Personne Affectée par le Projet (PAP) Chefs de Concession (FCC) sur les 802 PAP que compte le PIA sont propriétaires de leur parcelle tout comme les hommes Chefs de Concession et elles bénéficient des mêmes avantages. L'approche du projet a été de conduire des négociations sociales avec les Personnes Affectées par le Projet (PAP), de prendre la veuve comme chef de concession après le décès de son mari. Contrairement aux traditions ancestrales qui attribuent tous les biens du défunt à un frère ou un parent, y compris la femme elle-même

Ces 46 femmes chefs de concession ont bénéficié tout comme les hommes, des 5 ha dont 4 ha de simple culture et 1ha de double culture avec plus de 500m<sup>2</sup> pour le jardin maraîcher. Elles ont bénéficié des kits de démarrage composés de matériels agricoles et de frais de main d'œuvre dans les mêmes

conditions que les hommes. Ces 46 Femmes ont reçu leurs titres fonciers pour les cinq hectares de parcelles agricoles au même titre que les hommes.

Les femmes PAP et Nouveaux Arrivants sont organisées au sein des coopératives et associations maraichères pour gérer les titres fonciers maraichers et le cycle de production et de commercialisation. 45 associations PAP et NA sont mises en place pour gérer les titres fonciers des parcelles maraichères des femmes du périmètre d'irrigation de Alatona pour gérer les 562 parcelles.



Photo de Mariam Koureïchi, présidente de l'association «Nichimé » des femmes de Dagabouri tenant son récépissé

**« Je remercie toutes les femmes de Dagabouri notamment celles membres de l'association « Nichimé » d'accepter de se regrouper. Je remercie le projet aussi qui a eu cette initiative de mettre les femmes ensemble de façon très bien structurée ».**

Chacune des femmes PAP et NA possède un jardin maraîcher de 500m<sup>2</sup> de parcelle et cela gratuitement. Les Titres Fonciers (TF) des parcelles maraichères sont livrés aux noms des associations féminines composées d'environ 20 concessions. Les TF ainsi établis garantissent aux femmes l'appropriation de leurs parcelles et permettent à ces dernières d'avoir le contrôle de leurs jardins maraichers et de leurs biens et d'asseoir durablement leurs droits. En effet, cela vient corriger une discrimination traditionnelle où les femmes même si elles avaient accès à des terres (confiées temporairement) n'en recevaient pas pour autant le contrôle.

#### **16% des terres destinées aux nouveaux arrivants appartiennent aux femmes :**

Contre une prévision de 10% de terre aux NA femmes conformément à la loi d'orientation agricole, le Compact a réussi 16%. En effet 24 femmes sur un total de 153 ont eu accès à la terre à la fin du processus de sélection des NA.

En tout **7561 dossiers** furent **déposés** pour avoir accès aux terres « NA » dont 5992 pour les hommes et 1559 pour les femmes. À l'issue du processus de sélection, **4437 ont été jugés conformes** dont 3639 hommes et 798 femmes, d'où **3124 non conformes** dont 2353 hommes et 761 femmes. Après évaluation des dossiers par les panels techniques **3378 ont été qualifiés pour tirage** dont 2801 hommes et 577 femmes. En tout (**1059 non qualifiés pour le tirage** dont 838 hommes et 221 femmes).

**317 femmes sont copropriétaires des terres avec leurs maris sur les 460 signés en copropriété par les 802 concessions PAP du projet :**

Non seulement les femmes PAP chefs de concession ont pu bénéficier des formations sur l'éducation foncière mais aussi d'autres membres de concession en vue d'une large information et compréhension des questions foncières. Ainsi un total de 1273 personnes, dont 597 femmes et 676 hommes, ont participé aux différents modules de formation traitant du sujet.

**Les femmes, chefs de concession ont les compétences et les ressources requises pour exploiter leurs parcelles et en tirer des bénéfices tout comme les hommes :**

1603 personnes, dont 801 femmes et 802 hommes, ont été formées à raison de 1 homme et 1 femme ciblées par concession. L'unité supplémentaire du côté des hommes correspond à une concession dont le propriétaire est un jeune n'étant pas encore marié. . Toutes les autres concessions ont reçu les kits de démarrage du maraichage et ont exploité leurs jardins maraîchers. Pour la contre ( ?) saison 2011-2012, les femmes ont récolté plus de 29 tonnes d'échalote par hectare contre 22 tonnes par ha pour les hommes.

**Formation en alphabétisation :**

*1147 personnes, dont 501 femmes et 646 hommes, ont suivi les séances intensives de quatre mois d'alphabétisation ayant donné 645 néo-alphabètes, dont 384 hommes et 261 femmes.* L'impact du projet sur l'alphabétisation des femmes s'élève donc à 22% par rapport à la participation initiale totale à ces formations (1147) et de 52% par rapport à la participation féminine de départ (501) contre, du côté des hommes, 56% par rapport à la participation initiale totale (1147) et 59% par rapport à la participation masculine de départ (646).

**Formations en techniques agricoles :**

542 femmes sur les 1145 PAP ciblées, soit 47%, ont reçu les formations techniques en riziculture et en maraichage , impliquant 33 villages d'une population totale de 1258 personnes, soit un taux de participation de 91%. De plus, il est intéressant de souligner que toutes les femmes PAP capables de produire ont au moins reçu une formation pratique de base au travers les groupes de concessions qui ont été formés sous le projet.

**Récolte de riz par les femmes PAP au P16**



**Séance de ramassage du riz par les femmes PAP**



**Les femmes Chefs de Concession ont augmenté leurs revenus :**

Les 14 femmes chef de concession de la campagne agricole 2010-2011 ont récolté environ 4,5 tonnes de riz à l'hectare. Des entretiens avec celles-ci, il en ressort que leurs revenus ont augmenté par rapport aux années précédentes où leur niveau de revenus s'avérait particulièrement bas.

A la fin du projet, 46 femmes Chef de Concession ont contribué à la production agricole 2011-2012. Les résultats de la campagne agricole n'ont pas encore été diffusés par l'Institut d'Economie Rurale (IER).

**Les femmes participent activement aux associations et comités mis en place au sein des villages pour la gestion des infrastructures sociales :**

Avant le projet, les femmes n'étaient pas invitées à participer aux réunions et assemblées générales de la communauté. Grâce au projet à travers les formations, la diffusion d'informations et les campagnes de sensibilisation, les hommes ont approuvé la participation des femmes à ces activités sociales. De leur côté, les femmes ont gagné en assurance. Aujourd'hui nous comptons des femmes dans toutes les organisations communautaires à savoir l'Association de Santé Communautaires (ASACO), le Comité de Gestion Scolaire (CGS), l'Association des Usagers d'Eau (AUE), le Comité de gestion du bois, l'Association des Parents d'Élèves (APE), le Comité de gestion des Ordures Ménagères, le Comité de Gestion des Marchés, le Comité de Reboisement.

**Les femmes sont présentes dans les instances de décision des OP mixtes :**

*43 femmes (23 au Conseil d'Administration et 20 au Comité de Surveillance) sur 211 hommes soit 20% de participation féminine pour 25 OP mixtes.* Elles occupent les postes de trésorière, trésorière adjointe, secrétaire à l'organisation, secrétaire au conflit, comité de surveillance.

**Les femmes abandonnent l'eau des canaux au profit des pompes, fréquentent les centres de santé et utilisent les latrines :**

Dans tout le périmètre d'Irrigation de Alatona et dans les environs immédiats ou non, l'utilisation de l'eau des canaux était une pratique quotidienne. Cette eau sale et source de maladies hydriques était utilisée par la population pour la vaisselle, la lessive, le bain voire comme eau de boisson et de cuisine.

Le projet a rendu possible la construction de 68 forages équipés de pompe dont 24 avec lavoirs ce qui a transformé les conditions de santé et d'hygiène des populations.

Pour illustrer ces changements apportés par l'utilisation de l'eau des forages, deux femmes PAP, Mme Oumou Konta et Lafia Coulibay, ont accepté de témoigner au nom des femmes de Alatona « Avant de déménager, nous souffrions de diarrhée, surtout les enfants, mais nous ne savions pas que cela était dû à l'eau des mares. Maintenant tout cela est terminé et nous économisons non seulement l'argent nécessaire à l'achat des médicaments, mais nous sommes en bonne santé pour bien travailler. Vous les gens du projet quand vous veniez pour les activités, à chaque fois qu'on vous présentait notre eau, vous décliniez poliment ; à présent que vous savez que c'est l'eau du forage vous accueillez à bras ouvert notre eau qui est la première chose chez nous au Mali à offrir à un étranger. Maintenant on a compris les raisons de votre refus qui est légitime. On n'utilise plus l'eau des mares et du canal. »

Grâce au projet, chacune des 802 concessions dispose d'une latrine familiale. On compte également des blocs de latrines au niveau de chacune des 9 écoles avec latrines séparées pour filles et garçons. Des blocs de latrines publiques sont aussi disponibles dans les marchés, magasins et centres multifonctionnels. A Niantièla quand nous avons demandé aux femmes si elles utilisaient les latrines elles ont unanimement répondu: « On n'a plus le choix car nous n'avons pas d'espace où nous cacher avec le périmètre aménagé. Nous avons compris avec les informations qu'il y avaient des maladies liées aux déchets et utilisons les latrines gracieusement offertes par le projet. Même ceux qui se cachent la nuit pour se soulager finiront par abandonner ce comportement».

A Niantièla dans le même groupe de femmes dont une, enceinte, a répondu à la question « est ce que tu vas à tes visites prénatales ? » Nous avons beaucoup apprécié le Centre de santé Communautaire (CSCOM) mais nous avons honte de nous déshabiller devant une autre femme c'est pourquoi, au départ, je ne voulais pas y aller. Mais, un jour, j'ai fait une fièvre terrible et j'ai été au centre et on a bien pris soin de moi et on m'a expliqué l'importance de l'utilisation des moustiquaires imprégnées ainsi que celle des visites prénatales pour la santé de la mère et de l'enfant. Nous nous habituons petit à petit, car tout ceci est nouveau pour nous et nous finirons par y aller car c'est notre centre de santé ».

### Enfin les enfants de Alatona vont à l'école !



Les chiffres parlent d'eux mêmes : Hier, le taux de couverture scolaire dans les trente trois (33) villages impactés par le PIA, était presque de l'ordre de zéro pourcent (0%), et envoyer ses enfants à l'école était, sinon un luxe pour des populations réduites à l'extrême pauvreté, en tous les cas, un rêve très lointain !



Aujourd'hui, dans le village de Bédénadji comme à Samba Wèrè, ce rêve est désormais réalité: *9 écoles de 54 classes, toutes fonctionnelles selon les normes maliennes, accueillent désormais 1142 enfants dont 579 filles et 563 garçons* et leur permettent de jouir de leur droit le plus fondamental, celui de l'accès à l'éducation.

**Les femmes, les hommes et les enfants (garçons et filles) jouissent de leurs droits civiques tels que le droit à l'éducation, le droit à la détention d'un Extrait d'Acte de Naissance ou d'une carte d'Identité :** Dans les 24 villages/ hameaux du PIA relevant de la commune de Dogofry, sur 659 élèves (dont 312 fille et 347 garçons) 119 sont maintenant en possession de leur extrait d'Acte de naissance). Les jeunes sont pour la première fois en possession d'un Extrait d'Acte de Naissance, après 13 ans pour certains.

Dans les 19 villages/ hameaux de la commune de Diabaly, 303 élèves sur 483 inscrits (267 filles et 216 garçons), ont un extrait d'Acte de naissance. C'est un grand pas pour une population qui ne mesurait pas l'importance de l'état civil.

**Les femmes et les hommes ont des Cartes d'Identité (CI) nationales, premier acte civil d'un majeur** 787 femmes Vs 802 hommes ont eut possession d'une CI. 731 / 750 femmes FR ont une carte d'identité plus les 46 femmes Chefs de Concession (CC) auquel il convient d'ajouter 10 femmes copropriétaires qui ne sont ni femme FR ni femme CC qui ont eu une CI. Pour des raisons de divorce, décès, non-mariage, transhumance, 13 femmes FR n'ont pas reçu de CI. C'est un processus déclenché à présent car pour les dossiers des Nouveaux Arrivants, avoir une CI était une condition de base; ainsi toutes les 1559 femmes qui ont postulé disposaient d'une CI.

## AXE STRATEGIQUE N°2

**Les femmes sont des citoyennes à part entière et jouent des rôles clés dans les structures communautaires mises en place.**

### **Les femmes ont acquis plus d'autonomie et de confiance en elles :**

Au début du projet, il était inconcevable pour la femme de participer en tant que telle et de façon autonome dans quelconque rassemblement communautaire, réunion ou structure communautaire. A la fin du projet, la femme participait activement dans les structures communautaires, prenait la parole pour s'exprimer.

Trente sociétés coopératives mixtes, neuf sociétés coopératives féminines, 45 associations féminines soit un total de 84 organisations paysannes sont fonctionnelles dans les 33 villages. Cinquante-quatre Organisations de Producteurs regroupant des femmes (neuf sociétés coopératives et 45 associations) contre une prévision de 20, sont fonctionnelles dans les 33 villages. Les femmes participent activement dans chacune de ces organisations communautaires même si c'est en petit nombre au départ.



***Penda Diallo femme chef de concession (Village de Tende) récipiendaire du 1° prix de la meilleure productrice.***

***Cette femme ,Chef de Concession, a remercié ADSA pour l'accompagnement et a déclaré en ces termes : «...être femme ne veut pas dire ne rien faire et être homme ne veut pas dire non plus qu'on peut tout faire...» 08 mars 2011.***

### **LETTRE D'UNE FEMME DE ALATONA AU SUJET DU PROJET**

Saturday 28 July 2012

"Sleeping peacefully in 2012"

In the Alatona rice fields there is great happiness. People's hearts are joyful. They have gotten something wonderfully good. From Beeli to Massabougou everyone you see has a smile on his/her face and is laughing. What brought this about? It's farming the dry season rice, which produced a great harvest. Some people threshed 67 sacks, some threshed 75 sacks, some threshed 97, some 58. We saw one person with a half hectare threshed 49 sacks. We saw another with 0.25 hectare threshed 27 sacks. Overall, we'll just say that what they have gotten is wonderfully good.

The women of Alatona say that they are the ones that MCA came to help. They say this because they have gotten many good things and they have seen great improvement. In past years, they were suffering the most. But now they thank God and they thank MCA Mali. May there continue to be peace and progress.

I who am writing this have heard them saying these things on the streets and in meetings. They say "We praise God, the work that was killing us is all over. We always had to leave home and go

into the Office du Niger towns, all day long we would ask Bambara people ‘Bara be wa? [Is there any work?] ‘ And the Bambara would answer “Aytaka boy, anngoro, aw fulaw, aya an toore” [....., you Fulanis.....] But now we see that they themselves are coming asking us for work. So from this you can know that the reason MCA really came was to help us women.”

But the men are talking even more than the women. In fact on the 30<sup>th</sup> of July we were sitting at Fe’yi 2, we were talking seriously, we were saying that thank God, MCA Mali has truly made this land good. So many people had emigrated away from this place because life here used to be so difficult.

Even though you can’t repay a kindness, you should never waste it or be ungrateful.

The reporter of this news is Abburu Saabu Sangare from Nyentiala K3, family number 6.

PS. After I had signed this, someone came and asked me to please add his message about the benefits received from MCA. He said I should tell you that the women and the men say: Thank you MCA Mali, from Beeli to Massabougou there is nothing lacking, every kind of good thing, very many have bought motorcycles and cultivator machines. So with all that can be said about MCA Mali, we’ll just say: “Wow, the people full of kindness and smiles”—that’s the Americans.

Les hommes ont des comportements favorables à la participation active des femmes aux structures mises en place. Des séances de sensibilisation des leaders communautaires pour la prise en compte du genre dans les organes de décision de la faitière et des femmes mandatées d’accepter les postes pour défendre la cause des femmes. Ainsi deux femmes sur cinq sont membres du Comité de Surveillance dont une femme est la présidente du Comité.

### **AXE STRATEGIQUE N°3 :**

#### **Les femmes ont diversifié leurs sources de revenus et amélioré l’alimentation de leurs familles grâce à l’exploitation des jardins maraîchers et d’autres Activités Génératrices de Revenus**

Le projet en plus du maraîchage a encouragé les femmes à mettre en place ou à mieux structurer 14 Activités Génératrices de Revenu (AGR). Il s’agit essentiellement d’activités de commercialisation du lait, d’élevage des petits ruminants, d’embouches ovines, d’aviculture, de repiquage du riz, de vannage, de maraîchage, de confection de nattes, de confection de lits en bambou, de vannerie, de filage et tissage du coton , de broderies à la main, de fabrique de savon local et de production de pâte d’arachide.

Ces activités génératrices de revenus (AGR) ont contribué à augmenter le revenu des femmes, à favoriser la consommation locale des produits qui auparavant demandaient un déplacement dans les foires environnantes. Aussi 70 de 3 Organisations de Producteurs regroupant des femmes (Ouromoussa, Tendé et Beldenadji) entreprenant des activités d’embouche ont eu accès aux crédits des institutions de micro finance pour un montant de 8 550 000 FCFA au profit de leurs membres. 21 femmes des villages de Tomoni, Darsalam, Tendé et Beldénadji ont bénéficié d’une formation.



Fabrication du savon local.



Processus de fabrication de la pâte d'arachide.



Pâte d'arachide mise en emballage de 5 kg pour la vente.



« Je remercie le Projet de m'avoir permis de mener cette activité d'embouche qui promet beaucoup pour nous les femmes » Femme de Ouro Moussa devant son atelier d'embouche Ovine.



Récolte de produits maraichers (Gombo) pour l'autoconsommation de produits frais ou séchés, novembre 2010.



Les feuilles d'échalote occupent une place importante dans l'alimentation de la population malienne. Dès que la maturité physiologique de l'échalote est atteinte, les feuilles sont coupées et transformées par les femmes PAP en produits séchés destinés à la vente ou à l'autoconsommation, avril 2012.

## AXE STRATEGIQUE N°4

*Les résultats de la stratégie « genre » du projet font l'objet d'un suivi rigoureux, ce qui les rend plus visibles et plus pérennes*

Les indicateurs sur les résultats du genre sont renseignés trimestriellement et annuellement et sont bien diffusés à travers des « success stories », des bulletins, et des radios locales grâce aux services du Spécialiste en Communication.

Le recrutement d'une agence de communication a permis et permet encore de mettre en exergue la plupart des activités « genre » entreprises au niveau du périmètre. Citons la réalisation de quelques cas de succès, la rédaction de quelques articles et la couverture de la journée du 08 Mars, Journée Internationale de la femme. Ce qui a résulté à la création d'un lien stratégique transversal entre les spécialistes Genre/Communication /M&E.

**Les mesures adéquates sont prises pour assurer la durabilité des acquis du projet en matière de genre.**



*Mme l'Ambassadeur des USA au Mali (au milieu) , le Ministre délégué a la décentralisation et le directeur général de MCA Mali avec les récipiendaires des titres fonciers du projet d'irrigation de Alatona lors des festivités du 08 mars 2012 à Diabaly.*

Les événements du 22 mars ont eu un coup dur sur l'atteinte des objectifs de cet indicateur. Les organisations communautaires de base sensées être l'ossature de la stratégie de durabilité n'ont pas pu bénéficier des renforcements de capacités (Empowerment) nécessaires. Les partenariats se développaient avec d'autres projets et structures tels que le Programme de Gouvernance Partagé 2 (PGP2), le Projet de Compétitivité et de Diversification Agricole ( PCDA) pour ne citer que ceux-ci qui ont eux aussi été affectés par les événements politiques.

### Les leçons apprises

- ❖ L'alphabétisation fonctionnelle basée sur les Compétences de Vie Courante (CVC), comme approche, est un des moyens sûrs d'assurer l'éveil des consciences des femmes quant à l'importance de leur participation dans les actions de développement de leurs communautés. L'alphabétisation assure la base du renforcement des capacités des femmes qui seront plus aptes à exécuter les responsabilités qui leurs sont confiées.
- ❖ Les résultats du genre sont souvent qualitatifs et difficilement cernés. Seul un cadre logique avec les indicateurs bien déterminés permettent de les suivre. Ceci nécessite la collaboration

étroite avec l'équipe de Suivi/Evaluation. Une bonne coopération avec l'équipe responsable de la communication permettra de les rendre plus visibles.

- ❖ Si le renforcement des capacités est lié à un besoin avec un champ d'application concret, il est bien suivi par les femmes malgré leurs préoccupations domestiques.
- ❖ La sensibilité de l'Unité d'Exécution d'un Projet/Programme aux questions portant sur le « genre », constitue un facteur déterminant de la réussite de l'intégration du « genre ».
- ❖ L'intégration du « genre » dans les projets passe par le renforcement des capacités des hommes et des femmes après un diagnostic participatif faisant l'état des lieux.
- ❖ L'absence de budget spécifique destiné à des activités impliquant la notion de « genre » dès la planification du projet, conduit à un pilotage à vue des activités et entache l'atteinte de résultats escomptés.

## Conclusion

Grâce à l'approche d'intégration des femmes dans le Compact de MCA-Mali, une **véritable transformation sociale** s'est opérée au niveau des populations affectées par le projet de Alatona. Les femmes qui jadis étaient absentes des réunions et rencontres autour des questions touchant leurs communautés, deviennent - grâce au projet - de plus en plus participatives et ont davantage confiance en leurs capacités d'apprentissage et de pratique. Cela s'est démontré à travers leur participation aux instances de décision des organisations mixtes dans lesquelles elles occupent des postes à responsabilité.

Dans les mêmes conditions d'accès à la terre et aux ressources, les femmes ont montré qu'elles peuvent être parmi les meilleurs producteurs de riz et d'échalotes en appliquant les consignes reçues au travers des formations. Ce processus de transformation mérite cependant un accompagnement soutenu conduisant à une vraie maîtrise des rôles et responsabilités qui leur sont confiés au risque de se voir vite dépassées par les événements. Ce renforcement des capacités qui commence au sein des organisations communautaires pourrait se voir transformer en éducation populaire où toutes les femmes et les hommes seront informés, formés et sensibilisés sur l'importance de l'intégration du genre et son bienfondé dans la société.

## 3.4. COMMUNICATION ET SENSIBILISATION

### 3.4.1. Efficacité du plan de communication et de la stratégie de sensibilisation

Une bonne politique de communication dit-on ne vaut que quand elle s'inscrit dans la durée. MCA-Mali en élaborant un plan annuel de communication, s'est fixé comme objectif premier d'informer régulièrement les différents bénéficiaires des résultats enregistrés dans la mise en œuvre du COMPACT. Ce choix opéré s'est décliné dans une logique de communication au quotidien et ceci ne le devait pas empêcher de mener aussi des actions plus ponctuelles, en fonction des circonstances extérieures, des changements et des activités de lancements officiels de projets. Ces interventions spécifiques suivent néanmoins la même logique que celle qui sous-tend le plan annuel de communication. L'évaluation de ce

plan assorti d'une stratégie de Communication constitue un pré requis dans le pilotage des actions de communications.

Comment concevoir au mieux une stratégie de communication adaptée à toutes les circonstances? Comment juger de l'efficacité comparée des différents outils de communication ? Quels outils et quels indicateurs choisir pour mesurer les résultats de nos actions ? Comment bâtir des tableaux de bord pour piloter notre plan de communication en l'ajustant avec réactivité ?

Ces différentes questions soulèvent en soit toutes les difficultés ou réussites enregistrées dans la mise en œuvre du plan de communication et de la stratégie de mise en œuvre qui découle du plan de communication de MCA-Mali.

L'une des premières étapes a consisté en l'identification et en la segmentation des groupes cibles du Programme afin de mieux harmoniser la communication telle que prévue dans le plan. Dès lors il s'agissait pour tout le monde de dire les choses de la même manière parce que les groupes cibles bénéficiaires ne constituent pas un public homogène. Une fois que l'objectif et la cible ont été déterminés, il a été question en ce moment de réfléchir sur le contenu du message précis qu'on souhaite faire passer.

Sur ce point la méthode de la communication directe a permis une plus grande individualisation voire appropriation du message par les populations bénéficiaires grâce aux différentes consultations publiques qu'on peut assimiler aussi à de réunions de groupe. Là-dessus les différents contrats relais considérés comme des acteurs de proximité ont été les vecteurs privilégiés de ce type de communication, en relayant avec leurs propres mots les différents messages auprès des populations qui n'ont manifesté aucune opposition quant à leur adhésion.

Les autres méthodes ont permis de toucher facilement un plus grand nombre de personnes. C'est notamment de la communication médias (intranet, bulletin électronique et institutionnels...) et le cas de la communication dite événementielle réservée à une autre élite. Cette dernière a revêtu la forme de séminaires; d'ateliers et conventions, mais a ceci il faut ajouter l'utilisation d'actions propres à la communication institutionnelle (telle que le lancement d'autres activités d'appoints comme les travaux de démarrage d'un projet de construction ou de grands travaux : pistes, infrastructures, route chantier aéroport, aménagement périmètres...etc.....).

En marge de ces différentes techniques utilisées, il est également bon de noter que ces dernières années ont vu les supports de communication fortement évoluer. Si les médias "papier" (dépliants, affiches, journaux institutionnels, brochures) sont toujours les plus répandus, les médias électroniques ont fait une percée remarquable, ouvrant de nouvelles possibilités à la communication à la fois interne et externe. L'intranet a notamment permis de donner plus de souplesse et de réactivité aux rédacteurs du journal interne et a facilité l'interactivité surtout dans le cadre des publications en ligne.

Les blogs, utilisés dans le cadre de la communication de marque ou institutionnelle, ont connu un bond dans le cadre de la communication. Devenue financièrement abordable et techniquement faisable, la vidéo a également pris de l'importance. Intégrée dans un mail ou dans un intranet, elle a permis une communication plus vivante. Dans le cadre des festivités commémorant le 08 Mars, la journée Internationale de la Femme, cinq vidéos sous forme de « **success stories** » ont été produites à cet effet. Ces différentes productions qui résument en somme les différents cas de réussites enregistrés dans

« *l'entrepreneuriat féminin* » ont été postées sur le site web de MCA-Mali et reprises sur le blog de MCC. Ce qui a permis de partager avec un grand public les avancées enregistrées dans la mise en œuvre du Projet d'Irrigation de Alatona.

En terme d'efficacité, mesurer l'impact d'une action de communication, surtout quand elle a nécessité un budget, est indispensable et le plan de communication de MCA-Mali n'échappe pas à cette règle. Pour les campagnes les plus stratégiques, une enquête quantitative (à travers un questionnaire) et qualitative (axé sur des réunions en petits groupes) a cependant permis d'aider à une remontée favorable d'informations par rapport à la réalisation de certaines infrastructures sociales de base. L'efficacité de la communication est une préoccupation constante dans la mise en œuvre du Compact. La communication institutionnelle au niveau de MCA-Mali a constitué un outil efficace pour autant qu'elle ait intégré une démarche d'évaluation fondée sur les objectifs du COMPACT et leur traduction en objectifs de communication. Pour ce faire, une méthodologie de travail utile avec les populations bénéficiaires, a permis de juger de son efficacité dans les principaux domaines d'intervention, à l'intérieur desquels des critères spécifiques ont été définis, cas par cas. La question que l'on se pose après chaque activité stratégique de communication a été de savoir si nous avons bien traduit en images et en mots le message que nous souhaitons faire passer, communiquer pour contribuer davantage à l'appropriation des projets par les populations bénéficiaires?

L'efficacité des médias dans ce sens a été une contribution de taille à travers une définition claire et une mesure rigoureuse de l'audience qui ont permis d'évaluer les différents groupes cibles qui sont exposés aux messages véhiculés par chaque média et chaque support. L'efficacité de toutes ces campagnes en termes d'impact a aussi contribué à développer une meilleure connaissance du Programme, aidant ainsi MCA-Mali à se situer sur une échelle de valeur. Ce qui permet d'affirmer aujourd'hui que les différentes activités de communication dans leur ensemble ont globalement eu un effet dynamique sur une meilleure connaissance des activités de MCA-Mali.

**Une leçon apprise** qui a handicapé la réalisation d'activités de Communication c'est bien l'absence de budget de communication: Pour mener à bien les activités de communication, il importe que des ressources suffisantes soient allouées pour permettre à toutes les parties appelées à contribuer à la mise en œuvre du plan de communication de jouer pleinement leur partition. Il est aussi primordial que toutes les parties comprennent bien le plan de communication et leurs rôles et leurs responsabilités.

## **Efficacité par rapport à la stratégie de sensibilisation**

Le Suivi Evaluation a permis d'aider à mesurer l'efficacité de la campagne de communication et de comprendre au mieux la situation de départ (situation de référence). Avant la préparation d'une campagne, tous besoins des populations bénéficiaires, leurs perceptions, croyances et attitudes à l'égard d'un phénomène, ont été pris en compte. Le pré-test de messages ont permis de vérifier avant le lancement de chaque campagne que celle-ci a atteint sont but: soit à travers la compréhension du message que le Programme adresse aux populations bénéficiaires et surtout leur implication dans la mise en œuvre communautaires des projets.

Les étapes suivantes ont servi de lignes directrices dans le cadre de l'élaboration de stratégies de sensibilisation.

### **Faire le point en matière de sensibilisation**

Avant de réaliser toute campagne, nous avons procédé à une analyse conséquente de ce que le Programme a déjà entrepris et réussi en termes de sensibilisation. Analyser les efforts de sensibilisation par exemple (l'utilisation des points d'eau ou des latrines en vue de la réduction des maladies hydriques chez les populations affectées par le Projet). Nous nous sommes posé les questions suivantes :

- Quel public a été visé par ces efforts?
- Qu'est ce qui a réussi?
- Qu'est ce qui n'a pas réussi?
- Quels partenariats ont été créés pour mettre en œuvre ces efforts?

Tous ces objectifs de sensibilisation ont été recensés dans le cadre de la nouvelle campagne de sensibilisation. Les leçons du passé ont été prises en compte afin de déterminer les objectifs que la nouvelle campagne de sensibilisation doit atteindre en termes d'impératifs d'une nouvelle campagne de sensibilisation.

Parmi ces objectifs, qui pourraient couvrir un champ très large, on peut citer, par exemple :

- sensibiliser les hommes et les femmes à fréquenter les CSCOM
- mieux faire connaître les avantages liés à la déclaration des naissances et à l'obtention d'un extrait d'acte de naissance qui est le premier élément de la citoyenneté.
- La parité Hommes/Femmes dans le processus d'accès au foncier.

### **Réaliser de guide d'entretiens**

A chaque stade d'élaboration d'un programme de sensibilisation, il s'est avéré nécessaire d'élaborer un guide d'entretien. Durant les phases de planification et de test préalable, ce guide d'entretien permet de déterminer le public cible, ainsi que de choisir les meilleurs messages et outils pour atteindre ce public. Durant la phase de contrôle, ces guides d'entretiens fournissent des informations précieuses susceptibles de faciliter une adaptation de la campagne afin de garantir son succès. Enfin, lors de la phase d'évaluation, les résultats des études offrent des enseignements et des arguments en vue de campagnes ultérieures.

### **Déterminer les groupes cibles**

Des publics différents ont des souhaits et des besoins différents, d'où la nécessité de recourir à des approches différentes. La segmentation du public cible (la division du grand public en groupes plus restreints ayant des souhaits et des besoins similaires) est essentielle afin de faire en sorte que le bon message soit adressé au bon public.

La segmentation a facilité l'action qui a consisté à adapter les messages et outils de communication aux besoins et souhaits des groupes cibles. En choisissant parmi les différents publics visés possibles, il est utile de songer au comportement qui sera préconisé durant la campagne, ainsi qu'aux personnes qui sont le plus directement concernées ou touchées par ce comportement. Il peut également être utile d'envisager des politiques publiques plus larges, ou de sélectionner le public cible en fonction de son degré de réaction positive probable au comportement préconisé par la campagne.

### **Recenser les partenaires potentiels**

Les partenaires sont importants pour l'élaboration de stratégies de sensibilisation, car ils peuvent contribuer à réduire les coûts et accroître l'effet de ces stratégies. Chaque partenaire peut apporter une

contribution unique et précieuse (financière, compétence technique, accès au public, etc.) propre à accroître l'efficacité de la campagne.

Les initiatives énumérées fournissent de nombreux exemples de partenariats fructueux établis autour des activités et des campagnes de sensibilisation pour l'amélioration de la santé ou du cadre de vie. Ces initiatives révèlent les différents types d'organisations qui ont manifesté leur intérêt à participer aux activités en question. Parmi ces organisations figurent : des ONG, des Agences spécialisées des Nations Unies, des associations, des médias, etc.

### **Élaborer et mettre en œuvre un programme de communication**

Le Programme de campagne de sensibilisation doit se fonder sur les buts et objectifs susmentionnés, sans oublier les études et guides d'entretiens qui permettent une bonne compréhension du public cible. Les décisions les plus importantes à prendre dans le cadre d'un programme de communication ont trait notamment au choix du bon message et au moyen d'atteindre facilement le public cible pour l'objectif final qui la communication pour le changement de comportement.

## **3.4.2. Supports médiatiques exploités et communication de l'impact sur le bénéficiaire**

Les différents supports et outils de communications sont une partie intégrante du plan de communication de MCA-Mali. Le plan de communications en soit est un document fondamental qui a permis d'orienter et de façonner nos différentes activités de communications publiques ainsi que le profil de notre institution. Ce plan de communications nous a accompagner pour annoncer les résultats de la mise en œuvre du Programme, en outre a fourni ainsi au staff de l'institution la cohérence nécessaire pour transmettre des messages clairs au sujet des projets tout en assurant la visibilité et la crédibilité de MCA-Mali.

Le département Communication a mis en place tous les outils nécessaires à la diffusion de l'information concernant la mise en œuvre du Compact. En outre, les différents supports médiatiques ont été créés afin de donner plus de visibilité au Programme:

### **1. Le bulletin électronique**

Celui-ci a été mis en ligne. Ce bulletin intitulé « **Impact** » dont la périodicité est mensuelle fournit de l'information importante en temps utile aux bénéficiaires du Programme. Chaque numéro du Bulletin en ligne présente de nouvelles mises à jour, une communication du mois, les échéances de mise en œuvre, les demandes de communications et d'autres événements importants. Le bulletin d'information est pratiquement une nécessité si l'on veut stimuler le dynamisme de notre organisme. Il permet d'assurer une liaison entre MCA-Mali et les bénéficiaires. Il constitue en quelque sorte le ciment qui relie l'institution à ses bénéficiaires. Une fois le bulletin mis en ligne, il est envoyé aux membres du Conseil de Surveillance, au Corps de Presse, aux représentants de la société civile ; à des universitaires et autres à travers une liste de distribution.

### **2. « Impact Plus » – publication papier mensuelle.**

En plus de la production d'une version électronique sur le site web, il est produit mensuellement dans « **un format papier** » intitulé « **Impact Plus** » d'une douzaine de pages. Ce document est un excellent outil de promotion de MCA-Mali en plus d'être abordable, il a permis d'informer les différents

bénéficiaires sur les activités de mise en œuvre. Ce document est publié auprès des partenaires financiers. C'est un bulletin genre promotionnel qui est diffusé auprès de personnes intéressés par le programme avec comme but d'élargir le public concerné par le Programme du Millennium Challenge Account-Mali. Il est distribué gratuitement et est un e Un bulletin est un excellent moyen de faire connaître votre projet. Il vous permet de partager des informations, il est aussi un excellent moyen de faire connaître MCA-Mali. Il permet enfin de partager des informations A plus long terme, le bulletin a permis de garder le lecteur au fait sur les activités de mise en œuvre du programme en démontrant les avancées notoires enregistrées dans la réalisation du Compact. La création d'un bulletin d'information s'est justifiée pour apporter l'information aux bénéficiaires et aux personnes intéressées par les activités du programme.

**Leçons apprises :** vouloir créer dès le départ un bulletin d'information de grande qualité n'était pas facile. C'est quand le Programme a acquis suffisamment de résultats dans la mise en œuvre que nous avons envisagé de faire paraître un bulletin d'informations du type de ceux que l'on retrouve à l'étalage des bibliothèques, institut de formation et autres académies de recherches.

### 3. Un bulletin de liaison intitulé « *le Point* »

Ce bulletin a été initié à l'intention des membres du Conseil de Surveillance et s'est vite démontré être un excellent moyen de communication avec le Conseil de Surveillance. Ce bulletin interne leur était envoyé régulièrement de façon à les garder informés régulièrement sur les actions en cours, les actualités internes et les événements à venir.

### 4. Création d'un site web.

Nous avons conçu et mis en ligne un site web sur lequel sont postées toutes les informations relatives au Compact et aux différents aspects de mise en œuvre. La création d'un site Internet est réalisée pour répondre à un ou plusieurs besoins. Les réponses à ces besoins constituent le ou les objectifs à atteindre. Le but initial de la conception et de la mise en ligne d'un site web est la raison d'être de l'information fiable susceptible d'être partagée par tous les bénéficiaires du Programme. Avant de débiter même la création du site Internet, nous avons déterminé les différents groupes cibles de celui-ci. Toutes les particularités du site et ses fonctionnalités en découleront. La cible est-elle homogène ? Quelles sortes d'informations recherchent les internautes ? Le site Internet peut-il être complémentaire de la politique de communication actuelle mise en place ? L'objectif initial était de faire en sorte que ce type de site soit surtout destiné à présenter aux entreprises et autres prestataires les dossiers d'appel d'offres afin d'informer une catégorie de la population sur le niveau des activités de mise en œuvre.

### **Comme leçon apprise surtout dans le cadre de la Passation des Marchés :**

En réalisant un véritable état des lieux l'on peut retenir en effet, qu'Internet est à la fois une source d'information, un moyen de communication et un marché virtuel sur lequel prestataires et consultants ont accès à l'information sur la passation des marchés.

### 5. Adoption d'une charte graphique

Afin que le site Internet apporte une réelle valeur ajoutée à la communication initiale mise en place par MCA-Mali et contribuer positivement au développement et à la promotion de l'institution, il a été mis en place une charte graphique.

Cette charte graphique est un document de travail qui contient l'ensemble des règles fondamentales d'utilisation des signes graphiques qui constituent l'identité graphique de MCA-Mali en tant que Programme permettant ainsi de créer une synergie dans sa politique de communication.

## 6. Les activités Relations Presse / Relations publiques

Afin de mieux impliquer les journalistes dans les activités de mise en œuvre, il a été mis en place un réseau de journalistes (des médias public et privé) au sein d'un Corps de Presse dans le but de les familiariser avec les différents aspects de l'exécution du COMPACT. Les **relations presse** constituent un des outils de la communication dont l'objet est l'optimisation de ses échanges avec les journalistes.

Elles se sont concrétisées par la mise en place de techniques basées sur l'échange d'informations entre MCA-Mali à la recherche de plus de visibilité de son Programme et des journalistes désireux de donner à leur groupe cible des informations de qualité, originale et en adéquation avec leurs attentes.

Les relations presse prennent différentes formes et notamment l'organisation de rencontres, de déjeuners ou petits déjeuners de presse dans le but de susciter des articles.

## 7. Les relations publiques

Les relations publiques ont consisté en l'organisation de visites de terrains, de chantiers. De nombreux domaines nous ont permis d'exploiter ces techniques fondées essentiellement sur l'information des journalistes, qui ne doit pas être confondue avec de la publicité. La condition obligatoire pour une bonne relation avec la presse est d'avoir vraiment quelque chose à dire, susceptible de motiver un public déterminé.

## 8. Les Caravanes de presse

MCA-Mali a initié et organisé des caravanes de presse à l'intention de plus d'une vingtaine d'organes de presse nationale. Il s'agissait pour le Programme du MCA-Mali d'amener les journalistes sur les sites du Projet d'Irrigation de Alatona. Pendant 72 heures, les journalistes du privé et du public ont rencontré les populations bénéficiaires du Projet, échangé avec elles sur les innovations foncières à Alatona, la révolution agricole qui permet et favorise l'accès de la femme et de l'homme au même titre à la terre, l'aménagement et la construction d'infrastructures etc.

### Leçons apprises :

Ces différentes sorties qu'on peut intituler « **Alatona à cœur ouvert** » ont permis aux journalistes non seulement de toucher du doigt les transformations en cours dans la zone, mais aussi et surtout de se rendre compte de la révolution agricole en marche à Alatona. Une originalité en soit qui permet aux hommes de presse de se rendre compte de la réalité sur le terrain et poser des questions pour mieux éclairer leur lanterne.

Contrairement aux caravanes de Presse, les conférences de presse sont assez lourdes à organiser. Il est préférable de faire appel à des professionnels (attachés de presse. Agence de Communications.) pour ne pas se retrouver face à une salle ...presque vide. Une conférence

de presse ne peut être envisagée que dans le contexte d'un événement. Enfin, lorsque l'on s'engage dans cette démarche, il faut en mesurer clairement les avantages et les risques. C'est pour cette raison que la plupart des conférences de Presse initiées ont été faite sur le terrain à l'issue des visites.

Les journalistes doivent avoir pour ce faire suffisamment d'informations, la qualité des informations transmises doit être claire tant sur le fond que sur la forme. Dans la plupart des cas, nous mettons à leur disposition des notes explicatives sur le programme, des notes techniques et très souvent un communiqué de Presse ou constituer dans le meilleur des cas un dossier de Presse avec un maximum d'informations en structurant bien les choses parce que les journalistes y puiseront la matière de leur article.

Toujours dans le cas des relations avec la presse, en prélude à certaines activités majeures (signature de contrat de travaux, réception d'ouvrages, mise en eau du périmètre, visite d'officiels sur les chantiers ou de terrains) ces événements sont sanctionnés par l'envoi d'un communiqué de presse pour informer les journalistes de l'organisation de l'activité en question.

## 9. Les communiqués de presse

Ce communiqué de presse était destiné à être repris en tout ou partie ou bien à donner envie aux journalistes d'en faire un article plus complet à leur façon. Ce communiqué est rédigé à l'interne avec les différents spécialistes puis transmis aux journalistes soit par le biais de l'agence de Communications/relations presse .Il est joint souvent au communiqué de Presse un kit de presse lorsque des photos, vidéos ou autres sont donnés aux journalistes en plus du communiqué de presse. L'émergence d'Internet a conféré une nouvelle dimension aux kits de presse.

### Les leçons apprises

Pourquoi avoir besoin d'un bulletin électronique ? Il s'agissait d'un bref énoncé de ce que nous avons l'intention d'accomplir grâce au bulletin. Se rappeler aussi que le bulletin n'est pas seulement un moyen d'informations mais il peut aussi devenir un outil de promotion. Il doit être bref et aller à l'essentiel. Les lecteurs qui reçoivent électroniquement de longs messages les mettront de côté pour les lire plus tard, puis ils les supprimeront tout simplement parce qu'ils n'auront pas le temps de le lire après.

## 3.5. ADMINISTRATION DES FINANCES

Les tableaux suivants illustrent le rapport sur les décaissements par activité, les engagements et décaissements trimestriels, l'évolution des décaissements et la comparaison entre eux.

### 3.5.1. Rapport sur les décaissements par activité :

Rubriques Budgetaires	Budget	FY 2008 (avr-sept)	FY 2009	FY 2010	FY 2011	FY 2012 (Oct-juin)	Total	% exécution Budget	Reliquat Budget
<b>Bamako-Senou airport</b>	<b>168.414.799</b>	<b>0</b>	<b>5.986.851</b>	<b>16.866.888</b>	<b>36.606.407</b>	<b>60.919.003</b>	<b>120.379.149</b>	<b>71%</b>	<b>48.035.650</b>
Airside infrastructure	61.241.457	0	1.957.909	1.508.223	10.667.064	23.520.004	37.653.200	61%	23.588.257
Landside infrastructure	105.998.618	0	4.028.942	15.272.202	25.713.024	37.011.608	82.025.775	77%	23.972.843
Intitutional strenghthening	1.174.724	0	0	86.463	226.319	387.391	700.173	60%	474.551
<b>Alatona irrigation</b>	<b>245.191.365</b>	<b>103.778</b>	<b>20.747.500</b>	<b>68.334.838</b>	<b>105.908.103</b>	<b>45.146.345</b>	<b>240.240.563</b>	<b>98%</b>	<b>4.950.802</b>
Niono-Goma road	47.497.630	0	9.531.536	11.079.493	9.132.019	11.321.128	41.064.175	86%	6.433.455
Irrigation, planning & infrastructure	150.152.242	30.528	10.035.688	45.003.066	73.183.557	24.729.349	152.982.188	102%	-2.829.946
Land allocation	1.498.198	0	108.867	126.038	383.350	299.971	918.225	61%	579.973
Resettlement, social infra. and services	30.269.143	73.250	498.360	6.862.970	17.450.127	5.396.081	30.280.788	100%	-11.645
Agricultural services	15.134.152	0	573.050	5.263.270	5.560.740	3.182.684	14.579.745	96%	554.407
Financial support	640.000	0	0	0	198.310	217.132	415.442	65%	224.558
<b>Monitoring &amp; evaluation</b>	<b>4.805.000</b>	<b>0</b>	<b>422.731</b>	<b>154.615</b>	<b>321.373</b>	<b>506.445</b>	<b>1.405.165</b>	<b>29%</b>	<b>3.399.835</b>
Monitoring & evaluation	4.805.000		422.731	154.615	321.373	506.445	1.405.165	29%	3.399.835
<b>Program administration</b>	<b>33.200.000</b>	<b>2.436.251</b>	<b>7.470.340</b>	<b>7.022.274</b>	<b>6.458.416</b>	<b>4.500.810</b>	<b>27.888.093</b>	<b>84%</b>	<b>5.311.907</b>
Admin expenses	16.162.967	1.022.922	2.707.872	2.996.532	3.340.255	2.732.227	12.799.807	79%	3.363.160
Fiscal agent	8.699.176	1.327.042	2.514.727	2.292.368	1.363.923	639.525	8.137.585	94%	561.591
Procurement agent	7.321.667	64.038	2.130.276	1.662.353	1.547.397	1.012.786	6.416.852	88%	904.815
Auditing	1.016.190	22.248	117.465	71.021	206.842	116.272	533.849	53%	482.341
<b>TOTAL</b>	<b>451.611.164</b>	<b>2.540.029</b>	<b>34.627.422</b>	<b>92.378.614</b>	<b>149.294.300</b>	<b>111.072.603</b>	<b>389.912.970</b>	<b>86%</b>	<b>61.698.194</b>

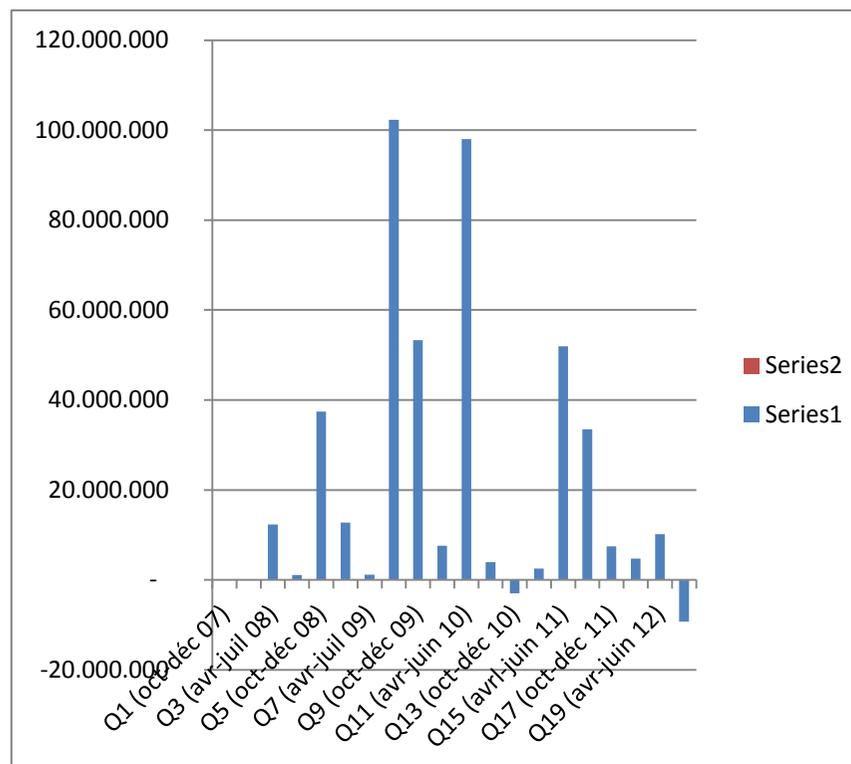
% décaissements	1%	8%	20%	33%	25%	86%
-----------------	----	----	-----	-----	-----	-----

### 3.5.2. Engagements trimestriels :

Période	Engagements	% Compact
Q1 (oct-déc 07)	-	0%
Q2 (jan-mars 08)	-	0%
Q3 (avr-juil 08)	12.347.106	3%
Q4 (juil-sept 08)	1.090.271	0%
Q5 (oct-déc 08)	37.432.545	8%
Q6 (jan-mars 09)	12.773.297	3%
Q7 (avr-juil 09)	1.133.795	0%
Q8 (juil-sept 09)	102.322.004	23%
Q9 (oct-déc 09)	53.333.149	12%
Q10 (jan-mars 10)	7.612.453	2%
Q11 (avr-juin 10)	97.988.631	22%
Q12 (juil-sept 10)	3.979.712	1%
Q13 (oct-déc 10)	- 2.994.478	-1%
Q14 (jan-mars 11)	2.515.370	1%
Q15 (avr-juin 11)	51.921.132	11%
Q16 (juil-sept 11)	33.483.632	7%
Q17 (oct-déc 11)	7.446.729	2%
Q18 (jan-mars 12)	4.763.639	1%
Q19 (avr-juin 12)	10.206.856	2%
Q20 (juil-sept 12)	- 9.302.730	-2%
<b>TOTAL</b>	<b>428.053.114</b>	<b>95%</b>

COMPACT 451.611.164

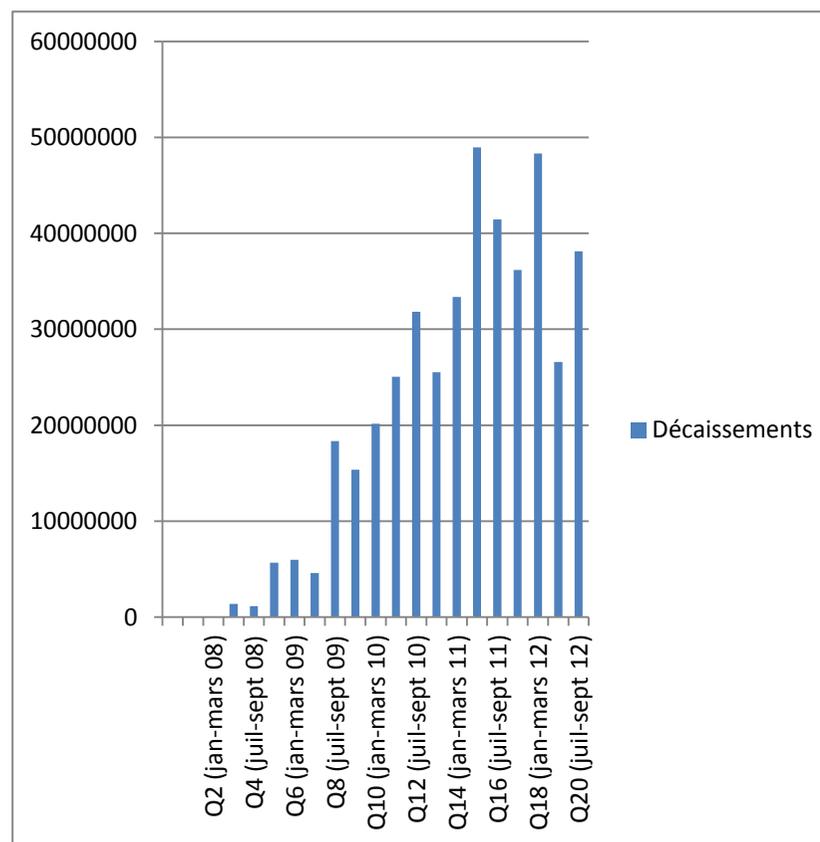
Les premiers engagements relatifs aux travaux datent du 5<sup>ème</sup> trimestre de la mise en œuvre et concernent principalement ALA-A01 (Route). Pendant le trimestre Q6, le contrat AIR-A01 est signé pour la Conception, la Supervision et le Contrôle des travaux de l'Aéroport. Le trimestre Q8 voit la signature des premiers grands contrats pour le Projet Alatona, il s'agit de ALA-B01 (Aménagement hydro agricole des périmètres), ALA-B02 (Ingénieur pour la Supervision et le contrôle des travaux du PIA) et ALA-E01 (Consultant d'appui aux services agricoles). Le trimestre suivant (Q9), le contrat ALA-B03 est signé pour la réhabilitation du Canal adducteur principal de l'Office du Niger. Le trimestre 11 est marqué par la signature du premier grand contrat de travaux du Projet Aéroport AIR-B02 (Construction du Terminal et annexes). Le trimestre 13 enregistre la résiliation du premier contrat de travaux de la Route (ALA-A01). Le deuxième contrat de travaux de l'Aéroport, AIR-A02 (Travaux d'extension de la Piste), est signé au trimestre 15. Le deuxième contrat pour les travaux de la Route est signé au trimestre 16, ce trimestre enregistre également l'acostage fait dans le cadre du contrat ALA-B01. La diminution des engagements au trimestre 20 s'explique essentiellement par les ajustements faits aux contrats suite aux événements de mars 2012.



### 3.5.3. Décaissements trimestriels :

Période	Décaissements	% Compact
Q1 (oct-déc 07)	-	0%
Q2 (jan-mars 08)	-	0%
Q3 (avr-juil 08)	1.400.456	0%
Q4 (juil-sept 08)	1.139.573	0%
Q5 (oct-déc 08)	5.682.048	1%
Q6 (jan-mars 09)	5.987.940	1%
Q7 (avr-juil 09)	4.607.659	1%
Q8 (juil-sept 09)	18.349.772	4%
Q9 (oct-déc 09)	15.352.690	3%
Q10 (jan-mars 10)	20.150.016	4%
Q11 (avr-juin 10)	25.060.909	6%
Q12 (juil-sept 10)	31.814.997	7%
Q13 (oct-déc 10)	25.530.412	6%
Q14 (jan-mars 11)	33.353.805	7%
Q15 (avr-juin 11)	48.962.646	11%
Q16 (juil-sept 11)	41.447.437	9%
Q17 (oct-déc 11)	36.176.604	8%
Q18 (jan-mars 12)	48.310.058	11%
Q19 (avr-juin 12)	26.585.941	6%
Q20 (juil-sept 12)	38.140.151	8%
<b>TOTAL</b>	<b>428.053.114</b>	<b>95%</b>

COMPACT 451.611.164

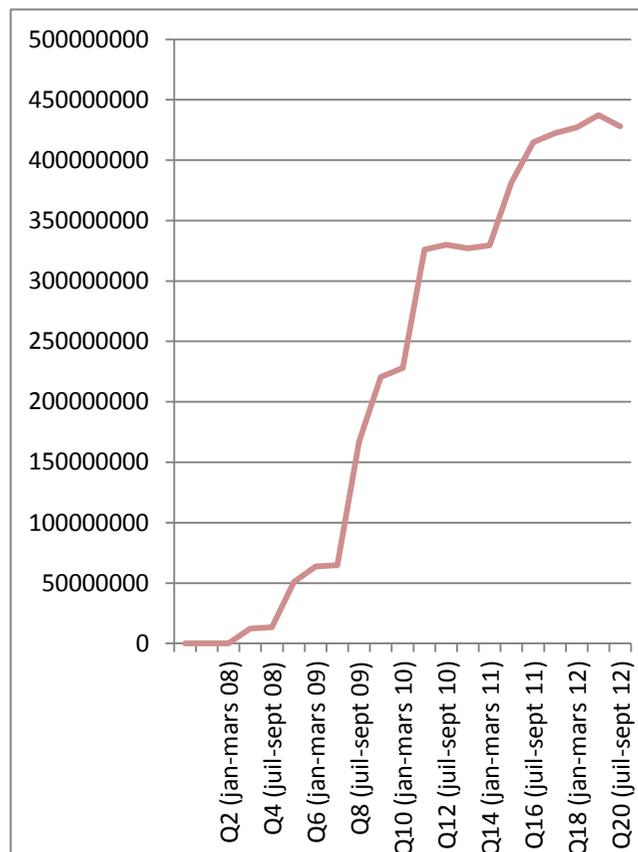


### 3.5.4. Evolution des engagements :

Période	Cumul des engagements	% Compact
Q1 (oct-déc 07)	-	0%
Q2 (jan-mars 08)	-	0%
Q3 (avr-juil 08)	12.347.106	3%
Q4 (juil-sept 08)	13.437.377	3%
Q5 (oct-déc 08)	50.869.922	11%
Q6 (jan-mars 09)	63.643.219	14%
Q7 (avr-juil 09)	64.777.014	14%
Q8 (juil-sept 09)	167.099.018	37%
Q9 (oct-déc 09)	220.432.167	49%
Q10 (jan-mars 10)	228.044.620	50%
Q11 (avr-juin 10)	326.033.251	72%
Q12 (juil-sept 10)	330.012.964	73%
Q13 (oct-déc 10)	327.018.485	72%
Q14 (jan-mars 11)	329.533.855	73%
Q15 (avr-juin 11)	381.454.987	84%
Q16 (juil-sept 11)	414.938.619	92%
Q17 (oct-déc 11)	422.385.349	94%
Q18 (jan-mars 12)	427.148.988	95%
Q19 (avr-juin 12)	437.355.844	97%
Q20 (juil-sept 12)	428.053.114	95%

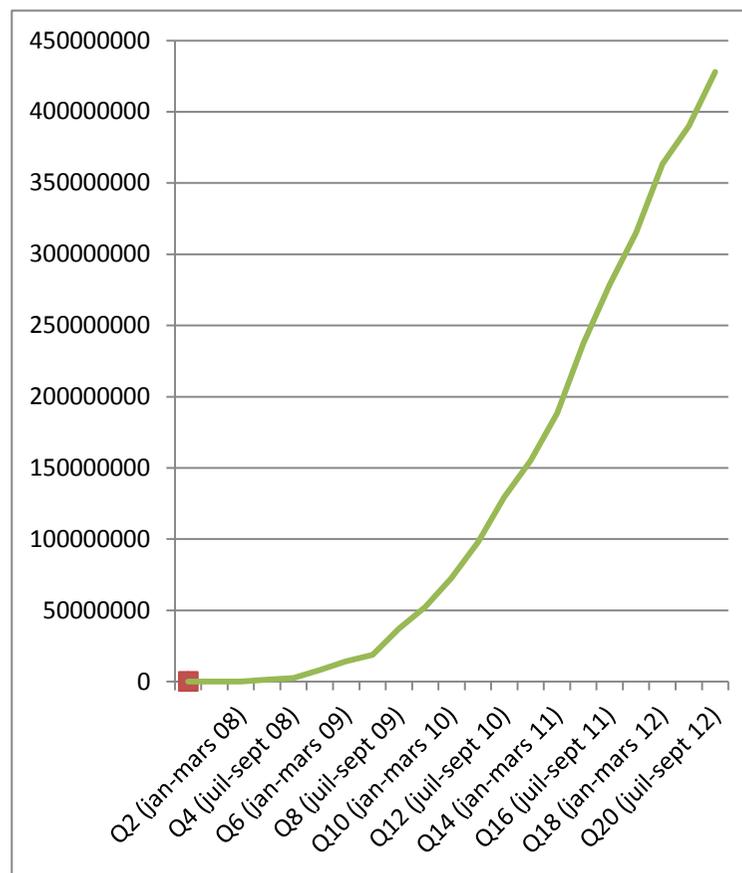
COMPACT

451.611.164



### 3.5.5. Evolution des décaissements

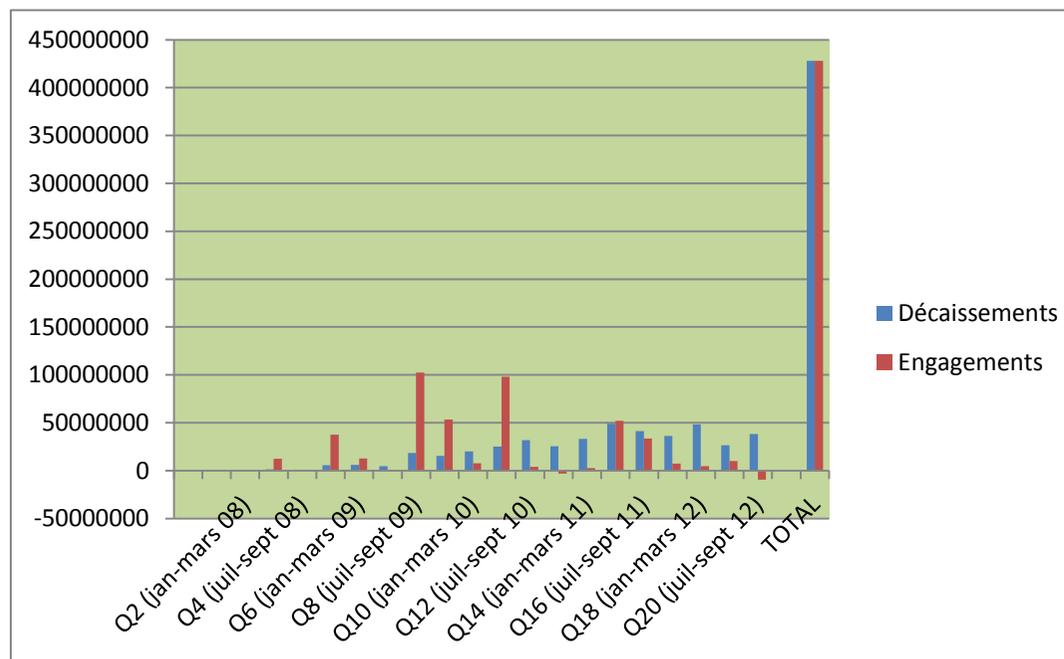
Période	Cumul décaissements	% Compact
Q1 (oct-déc 07)	-	0%
Q2 (jan-mars 08)	-	0%
Q3 (avr-juil 08)	1.400.456	0%
Q4 (juil-sept 08)	2.540.029	1%
Q5 (oct-déc 08)	8.222.077	2%
Q6 (jan-mars 09)	14.210.017	3%
Q7 (avr-juil 09)	18.817.677	4%
Q8 (juil-sept 09)	37.167.448	8%
Q9 (oct-déc 09)	52.520.138	12%
Q10 (jan-mars 10)	72.670.154	16%
Q11 (avr-juin 10)	97.731.064	22%
Q12 (juil-sept 10)	129.546.061	29%
Q13 (oct-déc 10)	155.076.472	34%
Q14 (jan-mars 11)	188.430.277	42%
Q15 (avr-juin 11)	237.392.923	53%
Q16 (juil-sept 11)	278.840.361	62%
Q17 (oct-déc 11)	315.016.965	70%
Q18 (jan-mars 12)	363.327.023	80%
Q19 (avr-juin 12)	389.912.963	86%
Q20 (juil-sept 12)	428.053.114	95%



COMPACT 451.611.164

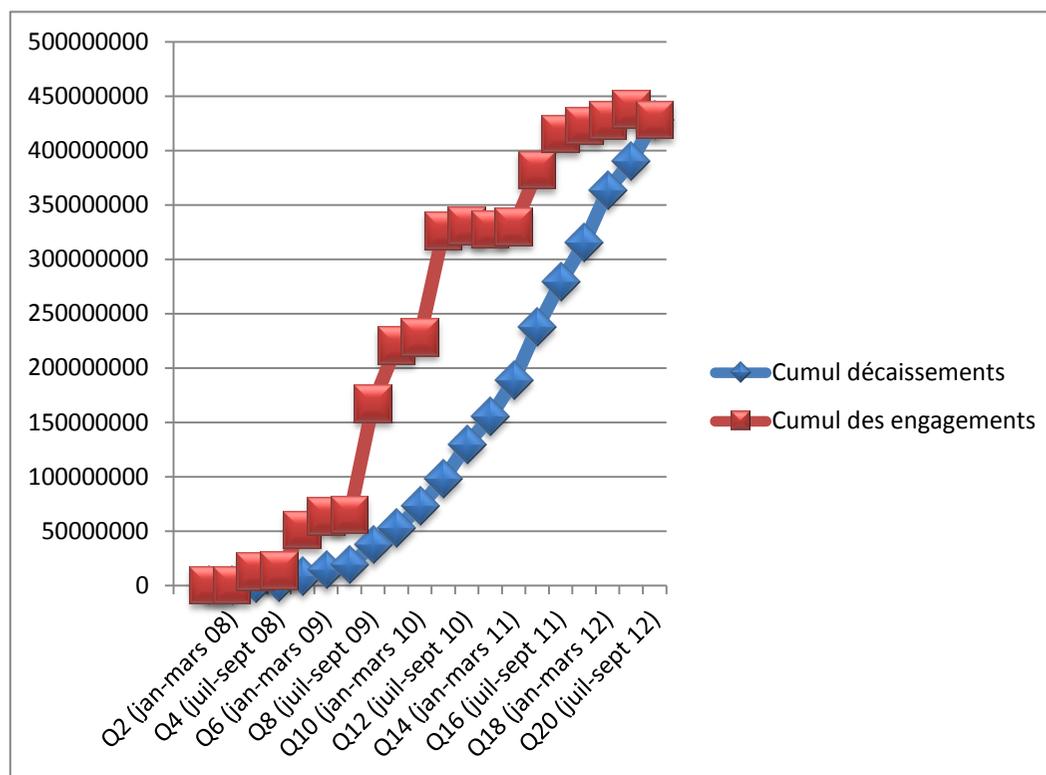
### 3.5.6. Comparaison décaissements et engagements

Période	Décaissements	Engagements
Q1 (oct-déc 07)	-	-
Q2 (jan-mars 08)	-	-
Q3 (avr-juil 08)	1.400.456	12.347.106
Q4 (juil-sept 08)	1.139.573	1.090.271
Q5 (oct-déc 08)	5.682.048	37.432.545
Q6 (jan-mars 09)	5.987.940	12.773.297
Q7 (avr-juil 09)	4.607.659	1.133.795
Q8 (juil-sept 09)	18.349.772	102.322.004
Q9 (oct-déc 09)	15.352.690	53.333.149
Q10 (jan-mars 10)	20.150.016	7.612.453
Q11 (avr-juin 10)	25.060.909	97.988.631
Q12 (juil-sept 10)	31.814.997	3.979.712
Q13 (oct-déc 10)	25.530.412	- 2.994.478
Q14 (jan-mars 11)	33.353.805	2.515.370
Q15 (avr-juin 11)	48.962.646	51.921.132
Q16 (juil-sept 11)	41.447.437	33.483.632
Q17 (oct-déc 11)	36.176.604	7.446.729
Q18 (jan-mars 12)	48.310.058	4.763.639
Q19 (avr-juin 12)	26.585.941	10.206.856
Q20 (juil-sept 12)	38.140.151	- 9.302.730
TOTAL	<b>428.053.114</b>	<b>428.053.114</b>

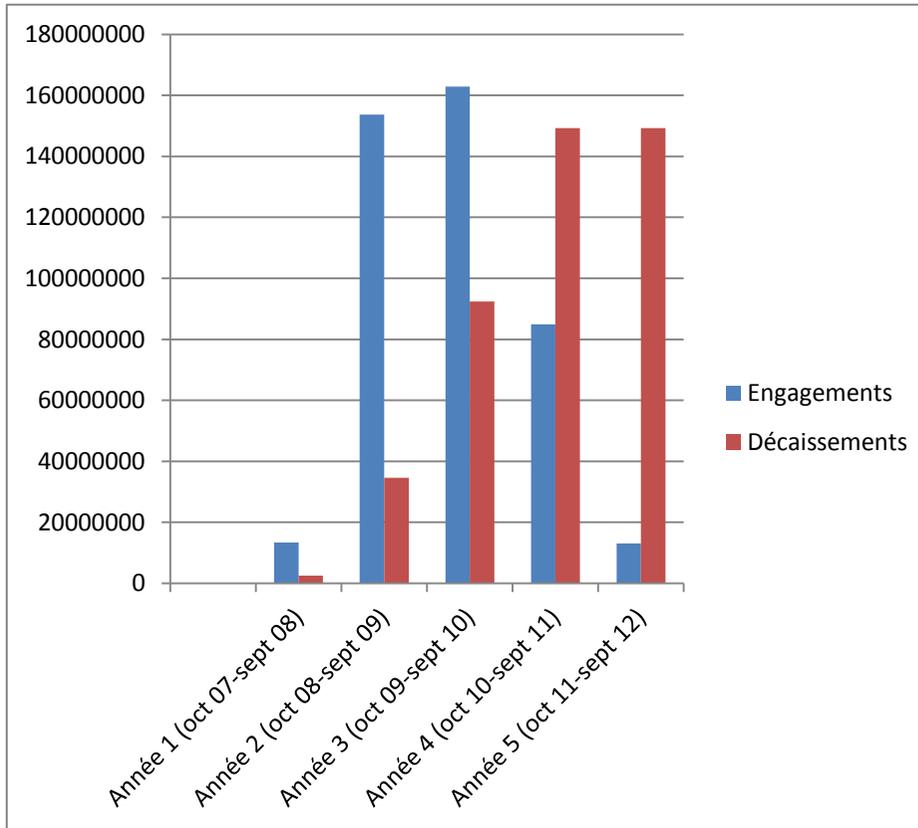


COMPACT 451.611.164

Période	Cumul décaissements	Cumul des engagements	% enggmts décaissé
Q1 (oct-déc 07)	-	-	
Q2 (jan-mars 08)	-	-	
Q3 (avr-juil 08)	1.400.456	12.347.106	11%
Q4 (juil-sept 08)	2.540.029	13.437.377	19%
Q5 (oct-déc 08)	8.222.077	50.869.922	16%
Q6 (jan-mars 09)	14.210.017	63.643.219	22%
Q7 (avr-juil 09)	18.817.677	64.777.014	29%
Q8 (juil-sept 09)	37.167.448	167.099.018	22%
Q9 (oct-déc 09)	52.520.138	220.432.167	24%
Q10 (jan-mars 10)	72.670.154	228.044.620	32%
Q11 (avr-juin 10)	97.731.064	326.033.251	30%
Q12 (juil-sept 10)	129.546.061	330.012.964	39%
Q13 (oct-déc 10)	155.076.472	327.018.485	47%
Q14 (jan-mars 11)	188.430.277	329.533.855	57%
Q15 (avr-juin 11)	237.392.923	381.454.987	62%
Q16 (juil-sept 11)	278.840.361	414.938.619	67%
Q17 (oct-déc 11)	315.016.965	422.385.349	75%
Q18 (jan-mars 12)	363.327.023	427.148.988	85%
Q19 (avr-juin 12)	389.912.963	437.355.844	89%
Q20 (juil-sept 12)	428.053.114	428.053.114	100%



Période	Engagements	Décaissements
Année 1 (oct 07-sept 08)	13.437.377	2.540.029
Année 2 (oct 08-sept 09)	153.661.641	34.627.419
Année 3 (oct 09-sept 10)	162.913.945	92.378.612
Année 4 (oct 10-sept 11)	84.925.656	149.294.300
Année 5 (oct 11-sept 12)	13.114.495	149.212.754
<b>Total</b>	<b>428.053.114</b>	<b>428.053.114</b>



COMPACT 451.611.164

## 3.6. GESTION DES APPROVISIONNEMENTS

L'Agent de Passation des Marchés (APM) sous le contrôle de la Direction de Passation des Marchés (DPM) s'occupe de l'ensemble des activités de passation c'est-à-dire de la préparation de l'appel d'offres en passant par la gestion de contrat jusqu'à la clôture. A cet effet, l'Agent de Passation des Marchés a assuré la conduite, le contrôle et la revue de toutes activités de passations de marchés conformément aux règles et procédures édictées par les Directives de passation des marchés de MCC et aux plans de Passation de marchés semestriel tels qu'approuvés par MCC et le Conseil de Surveillance de MCA-Mali.

L'Agent de Passation des Marchés a également fourni un appui méthodologique et technique nécessaire à la mise en place des biens, services et travaux indispensables à la réalisation du projet.

Durant les cinq années de mise en œuvre au sein de MCA-Mali, maintes activités ont été réalisées et ont permis d'atteindre la majeure partie des résultats escomptés. Ceci est témoigné par les nombreux contrats préparés et/ou signés, exécutés sous le Compact.

Le rôle de l'agent de passation des marchés a été conduit de façon successive par trois différentes sociétés :

- 1) Mars 2007-février 2009: **Louis Berger Group Ltd**. Après une résiliation du contrat de ce dernier, il a été remplacé.
- 2) Mars 2009- juillet 2009: **Booz Allen Hamilton**. Agent de Passation de Marchés intérimaire
- 3) Juillet 2009-clôture du Compact: **Cardno-Emerging Markets Ltd** (Cardno) Cardno a développé une vision à long terme du projet et mis en place des procédures et des processus nécessaires à la bonne gestion du Compact et en particulier, au renforcement de la transparence des opérations de passation de marchés et a renforcé la crédibilité de MCA-Mali auprès des entreprises et consultants participant aux différents appels d'offres émis dans le cadre de la mise en œuvre des activités du Compact.

### 3.6.1. Récapitulatif des Contrats Signés

#### Situation des marchés au cours des cinq dernières années

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Totaux
<b>Contrats signés</b>	20	37	75	34	65	231
<b>Avenants signés</b>	-	9	50	35	12	106
<b>Bons de commande</b>	-	-	26	258	69	690

#### Nombre de contrats classés par catégorie et par projet

	Aéroport	Alatona	Suivi-Évaluation	Supervision & Gestion de	Admin + Bons de commande	Totaux

				<b>Programme</b>	<b>s</b>	
<b>Biens</b>	6	32	2	21	255	<b>316</b>
<b>Travaux</b>	8	22	-	1	5	<b>36</b>
<b>Services Consultants</b>	29	43	13	8	18	<b>111</b>
<b>Services non Consultants</b>	-	6	-	19	202	<b>227</b>
<b>Totaux</b>	<b>43</b>	<b>103</b>	<b>15</b>	<b>49</b>	<b>480</b>	<b>690</b>

Un total de trois cent trente sept (337) contrats dont cent six (106) avenants ont été préparés durant la période de 2008 à août 2012 pour un montant de deux cent cinquante neuf millions trois soixante treize mille deux cent quatre vingt quatre dollars US (**259,373,284 USD**). En ce qui concerne les bons de commande ils sont au nombre de trois cent cinquante trois (353) pour un montant total de huit cent douze mille trois cent trois dollars quatre vingt quatre cents (**812,303.84 USD**). Les détails de ces contrats et bons de commande sont présentés en [Annexe C](#).

### 3.6.2. Problèmes rencontrés

Parmi les difficultés rencontrées, il faut noter les difficultés suivantes dans les relations entre MCA (essentiellement les responsables techniques de projet – RTC) et l'Agent de Passation de Marchés:

- Insuffisance de planification, ou non-respect des plans établis et agréés, ce qui entraîne des surcharges imprévues et surtout la nécessité de travailler dans l'urgence, avec l'impact négatif que cela entraîne sur la qualité du travail ;
- Lorsque des dossiers sont soumis en urgence, le temps pour le contrôle de qualité fait souvent défaut, le risque d'erreurs augmente, et la qualité du service rendu diminue, par exemple à cause de termes de référence insuffisamment clair ou précis et qui entraîne des difficultés en cours de mise en oeuvre ;
- Des délais lors de la soumission ou de la revue par les RTC de documents de travail entraînent un décalage du calendrier d'exécution (PIP) ;
- Des réunions improvisées sans ordre du jour précis et sans conclusions précises entraînent des pertes de temps sans résultat concret ;
- Un manque de communication et d'information, ou des informations incomplètes, empêchent l'Agent de Passation de Marchés de pouvoir donner des conseils en matière de gestion contractuelle et de procéder aux actions qui devraient être requises ;
- Insuffisance de la maîtrise contractuelle de la gestion de projet par les RTC qui peu entraîner des prises de position ou de décision en contradiction avec les contrats, ou affaiblissant la position contractuelle de MCA.

Les difficultés mentionnées ci-dessus l'ont été principalement au début des activités et ont pu être progressivement résorbées (voir ci-dessous).

### 3.6.3. Mesures mitigatives

L'Agent de Passation de Marchés a mis en place un système de travail qui a permis d'optimiser les relations avec le MCA-Mali et de réduire les délais pour délivrer à MCA les services attendus de l'APM:

- L'APM s'est efforcé d'anticiper les besoins des RTC et de suivre les plannings agréés tels que les PIP. Pour cela, l'APM a fait un suivi proactif des plans de passations de façon à obtenir des RTC les termes de référence suffisamment tôt.
- Sur base des plans de passation, l'APM a travaillé sur les projets d'appel d'offres et de contrats avant même de recevoir les termes de référence définitifs. Ceci a permis de minimiser les délais de publication, et donc de laisser plus de temps pour l'exécution de projets.
- L'APM a également amélioré le contrôle et l'enregistrement des documents réceptionnés et soumis à MCA. Les documents reçus de MCA tel que les RN sont réceptionnés, consignés, scannés et enregistrés dans la base de données. Ces documents sont ensuite transmis à la personne en charge au sein du PA. Les documents transmis au MCA sont aussi consignés et enregistrés. Ce système de contrôle permet le suivi des documents reçus et transmis. Comme ce système inclut la gestion des retours attendus, cela permet un suivi proactif : ainsi par exemple si un contrat est transmis pour signature et n'est pas retourné signé dans le délai prescrit, un rappel peut être fait.
- L'APM a aussi participé à la mise en place d'une collaboration étroite avec le FA et le MCA-Mali : cette collaboration a permis un suivi régulier d'avancement des paiements. L'implication du FA et du PA dans le circuit de paiement et la collaboration avec le MCA-Mali est essentiel : on a constaté que cela a permis d'optimiser de façon importante les pourcentages de décaissement et d'éviter tout blocage de facture.
- Il n'est pas possible dans le cadre d'un projet tel que le Compact, que l'APM se contente de recevoir des demandes de passation de marché, puis œuvre de manière isolée. L'étroite collaboration de l'Agent de Passation des Marchés avec la Direction de Passation des Marchés particulièrement et tout le personnel MCA s'est avérée capitale pour la réussite du processus de passation de marchés. La collaboration étroite avec les directeurs de projets a permis de raccourcir les délais de passation de marché et donc d'augmenter le temps alloué à la mise en œuvre des projets. L'APM s'est efforcé de mettre en place une collaboration de travail avec les directeurs de projets, en étant proactif et en communiquant systématiquement avec eux.
- L'APM a systématiquement participé aux réunions de direction hebdomadaire. Ceci a permis au PA de rester au fait de l'avancement des projets et a pu anticiper d'éventuels problèmes contractuels et possibles avenants à faire. Le PA a aussi participé aux différentes réunions de chantiers notamment concernant les grands contrats de travaux, ceci aussi afin de suivre l'évolution des contrats et également d'anticiper les difficultés.
- L'APM a tenu une réunion hebdomadaire de suivi de la passation des marchés afin de revoir les différentes activités réalisés au cours de la semaine écoulée, de planifier le travail de la semaine à venir, et de faire le point sur tous les dossiers en suspens. Assistaient à ces réunions le MCC et la DPM (direction de passation de marchés). Ceci a permis de faciliter le suivi des dossiers avec le MCA et le MCC et de prévenir d'éventuel blocage dans les approbations
- L'APM a mis en place en collaboration avec le MCA une base de données, système de gestion de contrat (CONTRACT-X de Symfact) permettant l'enregistrement et le suivi de l'évolution d'un dossier depuis l'émission de la RN jusqu'à la clôture du contrat. Toutes les étapes sont suivies dans le système, avec la mise en place d'alertes emails pour le rappel de dates importantes (ouverture d'offre, date de fin d'un contrat, date de remise de livrable...). Tous les documents

sont enregistrés dans le système et liés à chaque dossier et sont consultables par tous les utilisateurs (MCA, MCC, PA, FA). Ce système permet aussi un suivi des factures, de la réception en passant par les différentes approbations.

Ce système a permis au MCA de mieux suivre la gestion des contrats. Il permet aussi à MCC de suivre les projets en temps réel.

Enfin, il permet aussi une centralisation de tous les documents essentiels de chaque contrat.

Il s'est également avéré que ce système a grandement facilité le suivi de la clôture des contrats.

### **3.6.4. Recommandations**

Au vu de ce qui précède, certaines recommandations s'imposent:

- ❖ Le suivi et la collaboration avec les différents directeurs de projet pour éviter les retards dans les procédures de passation ;
- ❖ Une implication du PA dans les différentes réunions de direction du MCA afin d'être informé de l'avancement des projets et pouvoir anticiper et conseiller efficacement le MCA;
- ❖ Une implication du PA dans les réunions de chantier des grands contrats de travaux.
- ❖ La mise en place d'une bonne collaboration en PA/FA/MCA ;
- ❖ Formation régulière du MCA sur la gestion de contrat et les procédures de passation des marchés ;
- ❖ Mise en place dès le début d'un système informatisé de gestion de contrat ;
- ❖ Mise en place d'un bon système de suivi administratif ;
- ❖ Mise sur pied d'un système d'archivage dès le début du projet ;
- ❖ Une mise en place de contrats cadre pour les besoins récurrents du MCA en début de programme (consommables informatiques, fournitures de bureau...) évite la multiplication de bons de commandes et réduit donc les délais des commandes et de livraison.

## 4. PROJET D'AMÉLIORATION DE L'AÉROPORT BAMAKO- SENOU

Le Mali est un pays enclavé de 1,24 millions de km<sup>2</sup> qui fait frontière avec sept pays d'Afrique de l'Ouest. Le projet d'amélioration de l'aéroport visait à proposer une réponse à un besoin spécifique pour ce pays en voie de développement en offrant une plus grande ouverture pour le commerce régional et international.

**« Désenclaver le Mali par les airs ».**

**Ex-Président Amadou  
Toumani Touré**

Cet investissement dans l'infrastructure aéroportuaire et les institutions qui en dépendent impactent dur la pauvreté au Mali, le 174<sup>e</sup> pays sur 177 à l'index du développement humain du programme de développement des Nations Unies.

Plus spécifiquement le projet d'amélioration de l'aéroport avait pour but de supprimer les contraintes à la croissance du transport aérien et d'accroître l'efficacité et la gestion des passagers et de la manutention du fret aérien. Pour y parvenir, des améliorations ont été apportées aux infrastructures du côté piste et de celle du côté ville en plus de l'établissement des mécanismes institutionnels appropriés devraient permettre d'assurer à long terme une gestion efficace des opérations, d'améliore la sécurité et la maintenance des installations aéroportuaires.

Le projet d'amélioration de l'aéroport dont le budget alloué était de 179 millions de dollars US, a été mis en œuvre au travers des trois activités suivantes:

1. Infrastructures côté piste ;
2. Infrastructures côté ville;
3. Renforcement institutionnel.

Sur l'ensemble du budget alloué au projet Aéroport, 21,8 M\$ ne seront pas utilisés. Aucune option n'a été retenu du côté-piste et l'arrêt des activités de construction du terminal ont permis de transférer 16,1 M\$ à la réalisation d'activité du projet Alatona. Au 31 juillet, 5,7 M\$ était toujours disponible.

Le tableau suivant résume la situation financière des 3 projets liés à l'Aéroport au 31 juillet 2012.

Aéroport Bamako-Sénou	Compact	Compact révisé *	Dépensé	Projeté	Variance Compact Révisé
<b>1A – Activité côté piste</b>	72,0	61,2	42,3	59,5	1,7
<b>1B – Activité côté ville</b>	106,0	100,5	75,2	96,8	3,7
<b>1C – Renforcement institutionnel</b>	1,0	1,2	0,8	0,9	0,3
<b>Total</b>	<b>179,0</b>	<b>162,9</b>	<b>118,3</b>	<b>157,2</b>	<b>5,7</b>

(en millions de \$ U.S.)

\*5,0 M\$ ont été transférés de l'activité Côté Piste au projet Alatona en septembre 2011.

0,2 M\$ ont été transférés de l'activité Côté Piste à l'activité de Renforcement Institutionnel en décembre 2011.

5,6 M\$ ont été transférés de l'activité Côté Piste au projet Alatona en avril 2012.

5,5 M\$ ont été transférés de l'activité Côté Ville au projet Alatona en Juillet 2012.

[Tableau 1 - Sommaire financier du projet Aéroport](#)

## 4.1 COTE PISTE

### 4.1.1. Description de l'activité

Les problèmes visés par ce projet étaient principalement l'état vétuste de la piste d'atterrissage ainsi que sa longueur, une des plus courtes des aéroports internationaux en Afrique de l'Ouest, ce qui limite le trafic aérien et empêche l'aéroport d'attirer d'autres services aériens au Mali et à les conserver. Cette composante du projet, relative aux travaux Côté Piste comprenait initialement :

- Le renforcement de la piste existante de 2700 mètres de long ;
- L'allongement de la piste d'atterrissage de 500 mètres ;
- La construction d'une voie de circulation parallèle ;
- Le renforcement et l'extension des stationnements avions ;
- Le déplacement et l'installation des aides à la navigation ;
- L'aménagement des réseaux de drainage.

Les groupes cibles devant bénéficier de ces activités étaient :

- L'Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC) qui est l'autorité nationale pour la réglementation et la régularisation du transport aérien au mali ;
- Aéroports du Mali (ADM) qui est chargé de la gestion et de l'exploitation des aéroports du Mali ;
- L'Agence pour Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) qui est chargée de l'exploitation des infrastructures côté piste ;
- Les compagnies aériennes qui assurent les liaisons aériennes par des aéronefs ;
- Les exploitants de l'aéroport, les transitaires, les hôteliers, les riverains, les pétroliers, etc.

Les bénéfices escomptés des activités de cette composante qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la politique aéronautique nationale étaient :

- Un meilleur désenclavement intérieur et extérieur du pays ;
- Le développement des activités du tourisme et de l'hôtellerie ;
- La promotion de l'exportation des produits locaux (notamment les fruits, les légumes et les viandes)

Par ailleurs, une amélioration des paramètres de conception (géométrie et renforcement), des infrastructures aériennes ainsi que des opérations de sécurité afin que l'aéroport puisse satisfaire efficacement à un volume de trafic aérien plus important et à des charges plus lourdes étaient également visés.

### 4.1.2. Mise en œuvre et réalisation des activités

Les **objectifs du projet** d'amélioration de l'aéroport de Bamako-Sénou tels qu'énoncés dans le Compact étaient:

- d'assurer un lien indépendant et sûr avec l'économie régionale et globale grâce à des investissements dans les infrastructures de l'aéroport et une réforme du système national de gestion des transports aériens (« le projet d'amélioration de l'aéroport de Bamako-Sénou »);

- de développer une plateforme pour l'activité industrielle située dans le domaine de l'aéroport en réponse à la demande grandissante pour des zones industrielles gérées et équipées de manière adéquate (« le projet de parc industriel »).

Plus spécifiquement, les objectifs de cette composante visaient :

De façon générale, les résultats ci-après expliquent l'atteinte des objectifs de la composante :

- Une plus grande capacité de la piste dont la longueur est passée de 2700 à 3200 mètres,
- Une plus grande capacité de nouveaux postes de Parking pour les gros avions,
- Une plus grande amélioration des services d'aide à la navigation aérienne,
- Une plus grande amélioration de la sécurité et de la sûreté par l'aménagement des plateformes empêchant le développement des herbes et des arbustes,
- Une plus grande amélioration du système de drainage des eaux pluviales à l'intérieur et à l'extérieur du domaine aéroportuaire.

Cependant, des modifications ont été apportées aux objectifs initiaux. C'est ainsi que le compact a été amendé en juin 2008 pour supprimer la réalisation du projet « parc industriel ».

Les principales raisons du changement sont :

- Les coûts estimatifs de ce volet entre l'étude de pré-faisabilité et l'étude de faisabilité ont connu une augmentation très considérable liée à la prise en compte des dédommagements et autres expropriations de terrains nécessaires pour sa réalisation,
- Il s'est avéré que l'exploitation des eaux souterraines du domaine aéroportuaire ne pouvait pas subvenir aux besoins de la future zone industrielle d'où la nécessité d'installation d'une station compacte au bord du fleuve Niger à plus de 10 km de l'aéroport avec des expropriations à prendre en compte,
- Le secteur industriel n'était pas non plus suffisamment préparé pour qu'en l'espace de la durée du Compact, toutes les activités prévues puissent être menées à terme dans les conditions de l'accord de don.

Au niveau de la mise en œuvre, les travaux côté Piste ont été séquencés comme suit :

#### **i. Conception et élaboration du DAO par AECOM (avril 2009 – mai 2010)**

Les études d'avant projet sommaires et d'avant projet détaillées (APS et l'APD) qui ont précédé l'élaboration du DAO ont fait l'objet d'ateliers de validation avec la participation des acteurs du secteur aéronautique, de l'environnement et des personnes ressources de l'OACI et du siège de l'ASECNA.

La différence d'interprétation de la mission du consultant entre MCA/MCC et AECOM a engendré beaucoup de retard dans les étapes de l'évolution du dossier. Pour résoudre cette situation, un avenant au contrat initial a été signé avec AECOM (juin 2010).

L'approbation finale des différents livrables par MCC a souvent nécessité beaucoup d'échanges entre les experts de MCA, les Partenaires des Entités et ceux de MCC. La conséquence de cette pratique était que les documents étaient de meilleure qualité mais cela engendrait aussi des retards dans la réalisation du programme dont la date buttoir était fixée par avance.

## ii. Lancement de l'appel d'offres et recrutement de l'entreprise chargée de l'exécution des travaux

Bien que la présélection des entreprises ait été faite en novembre 2009, la signature du contrat avec l'entreprise retenue au terme de l'appel d'offres (le groupement RSAT) n'est intervenue qu'en mai 2011 pour un délai de 12 mois.

Entre temps pour des questions budgétaires, la voie de circulation parallèle a été retirée des activités retenues. En outre, l'une des entreprises présélectionnées a été éliminée en application d'une nouvelle instruction de MCC à l'encontre des entreprises soutenues par des capitaux avec participation de l'Etat. Par ailleurs, l'approbation des phasages des travaux de la piste (maintien en exploitation) par les autorités et MCC a nécessité plusieurs séances de travail avec notamment les représentants des compagnies aériennes.

## iii. Mobilisation de l'entreprise et réalisation des travaux

La date du 06 juin 2011 consacre le démarrage officiel des travaux par RSAT pour un délai de 12 mois. La date prévue pour l'achèvement des travaux était le 05 juin 2012.

Les travaux ont été exécutés sans grandes difficultés avec l'accompagnement régulier du Comité de Coordination comprenant les agents des entités concernées jusqu'à l'avènement des troubles de mars 2012.

L'Ingénieur AECOM a abandonné le chantier pour motif de force majeure liée à la situation d'insécurité créée par les événements.

Les travaux qui ont connu une période de suspension d'environ 30 jours ont repris avec la mobilisation du nouvel Ingénieur (ROCHE).

Quelques perturbations sont intervenues lors de l'exécution des travaux durant les périodes de fermeture de l'aéroport (vols spéciaux, militaires ou VIP). La gestion de ces perturbations a été assurée par le Comité de coordination.

La fin des travaux est envisagée pour fin août 2012 avec une démobilisation totale de l'entreprise vers fin octobre.

### 4.1.3. Réalisation des Résultats

Les principaux **résultats obtenus** sont :

- ✓ **la piste a été allongée de 500 mètres** pour atteindre une longueur de 3 200 mètres ;
- ✓ **les chaussées existantes ont été réhabilitées** et renforcées (piste, voies de circulation, stationnement) ;
- ✓ **le balisage a été complètement renouvelé** (piste, voies de circulation, stationnement) en partenariat avec l'ASECNA ;

- ✓ **les équipements d'aide à la navigation ont été renouvelés** et améliorés
- ✓ un **nouvel équipement** plus performant, un **DVOR** a été **installé** à la place du VOR classique ;
- ✓ **la sécurité du trafic aérien a été améliorée** par l'installation de caméras de surveillance aux deux seuils de piste.

En outre, les travaux ont permis aussi de réaliser respectivement la déviation des réseaux d'adduction d'eau de SOMAGEP et la ligne souterraine MT de EDM qui devaient se retrouver sous le prolongement de la piste.

Le circuit de drainage a été amélioré avec la réalisation d'un dalot en béton armé sous l'allongement de la piste, la pose de buses métalliques, le calibrage en maçonnerie de pierre du collecteur d'eaux pluviales.

#### **Indicateurs de performance :**

Sur les 6 activités initialement prévues, les activités qui n'ont pas pu être réalisées sont :

- la construction de la voie parallèle,
- l'extension du parking avion partie code C et
- le renforcement de la bretelle d'accès à l'aviation générale.

Par contre, l'installation des aides à la navigation a permis de doter la plate forme d'équipements plus performants. En outre, le maintien de la raquette provisoire à 800 m du seuil 06 permet d'optimiser l'exploitation de la piste.

#### **Problèmes et difficultés :**

Le processus du choix du Consultant AIR-A01 pour les études et la supervision des travaux, a enregistré un recours par l'un des soumissionnaires non retenus. Ceci a allongé le délai de la passation des marchés.

Il y a eu un temps considérable entre la présélection et le choix définitif de l'entreprise pour la réalisation des travaux.

La prise en compte de la multitude d'avis d'experts dans plusieurs domaines (technique, finance, environnement, légal, etc.) a aussi beaucoup joué sur les délais d'approbation des documents.

L'utilisation de l'anglais dans les documents officiels de travail a en outre engendré des difficultés au niveau des agents francophones impliqués de l'équipe du projet aéroport et des entités partenaires.

Les acteurs du projet au niveau national n'étaient pas familiarisés avec les aspects organisationnels du projet (niveaux conception et de définition des spécifications techniques selon les normes nord américaines) ou bien avec les aspects d'exécution des travaux dans un cadre FIDIC.

La mobilisation de certains agents des services de l'Etat dans le cadre des activités du projet a connu quelques difficultés liées à une absence de motivation.

### Performance par indicateur :

L'allongement de la piste de 500 mètres et sa réhabilitation avec l'installation d'aides à la navigation aérienne et le balisage permettront d'améliorer de façon significative la qualité des opérations de décollage et d'atterrissage des avions. Cela contribuera à accroître le nombre de vols et de liaisons directes entre Bamako et d'autres aéroports non maliens.

Indicateur	Situation de référence	Valeur actuelle	Cible fin compact	Progression/ cible fin du compact
<b>Activités du Côté Piste</b>				
Pourcentage d'exécution des travaux côté piste	0	65	100	42%

Pour les **activités côté piste (AIR-A02)**, les travaux de sécurisation ont repris après quelques semaines de suspension/arrêt et le niveau d'avancement enregistré sur la base des décaissements financiers est de 65% à la date du 21 juin 2012 soit 42% de progression par rapport à la cible de fin du Compact. Le niveau des réalisations physiques des travaux est de 64,9 % contre 92,7% de délai consommé. Ce niveau d'avancement est attribuable aux efforts conjugués d'organisation et de coordination des entreprises et des services aéroportuaires.

Pour cette piste, les travaux de sécurisation consistent à achever les **3 200 m**, incluant 500 mètres supplémentaires et la réfection de l'existant de 2 700 m, plus un prolongement d'arrêt de 100 mètres et prendront fin aux environs de mi – août 2012.

#### 4.1.4. Performance financière

Sur l'ensemble du budget original alloué au Côté Piste, 12,5 M\$ ne seront pas utilisés. L'octroi du contrat de construction à un prix nettement supérieur à l'estimé a diminué les possibilités de réaliser certaines options. La décision de ne pas réaliser les options a permis de transférer 10,6 M\$ à la réalisation d'activité du projet Alatona et 0,2 M\$ à l'activité Renforcement Institutionnel afin d'ajouter des formations additionnelles. Au 31 juillet, 1,7 M\$ était toujours disponible.

Le tableau suivant résume la situation financière des activités côté piste au 31 juillet 2012.

Activité côté piste	Compact	Compact révisé *	Dépensé	Projeté	Variance Compact révisé
Conception et supervision	n/d	n/d	4,7	4,8	n/d
Gestion de projet	n/d	n/d	2,8	3,9	n/d
Agrandissement – Piste	n/d	n/d	33,9	46,5	n/d
Achat de câbles et balisage	n/d	n/d	0,5	0,6	n/d
Achat et inst. d'un DVOR	n/d	n/d	0,4	0,4	n/d
Déplacement du réseau d'eau potable	n/d	n/d	0,0	0,2	n/d
Réserve pour réclamation	n/d	n/d	0,0	3,1	n/d

Activité côté piste	Compact	Compact révisé *	Dépensé	Projeté	Variance Compact révisé
<b>Total</b>	<b>72,0</b>	<b>61,2</b>	<b>42,3</b>	<b>59,5</b>	<b>1,7</b>

(en millions de \$ U.S.)

- \* 5,0 M\$ ont été transférés de l'activité Côté Piste au projet Alatona en septembre 2011.  
0,2 M\$ ont été transférés de l'activité Côté Piste à l'activité de Renforcement Institutionnel en décembre 2011  
5,6 M\$ ont été transférés de l'activité Côté Piste au projet Alatona en avril 2012.

#### 4.1.5. Leçons apprises

- ❖ L'utilisation du logiciel « ms project » a permis aux équipes de se familiariser avec cet outil de planification et de suivi des activités du projet. Ceci a permis aux cadres ayant travaillé dans ce projet ont découvert des outils nouveaux et acquis des connaissances pouvant leur servir à l'avenir dans la vie professionnelle ;
- ❖ La prise en compte de la gestion des risques dans la planification des activités du projet a permis de faciliter ou d'anticiper les prises de décisions pendant le déroulement du projet. La nature du projet a exigé de chacun, une meilleure maîtrise du travail en groupe sur les plans de la coordination, de la disponibilité, de la capacité d'écoute et de synthèse ;
- ❖ La gestion des fermetures de l'aéroport pour les travaux a été une réelle opportunité permettant d'apprendre à concilier les préoccupations divergentes des usagers d'une plate forme devant être maintenue en exploitation.

## 4.2. COTE VILLE

### 4.2.1. Description de l'activité

Cette composante du projet aéroport du Compact Mali portait sur la construction d'une nouvelle aérogare de 15 000 m<sup>2</sup> pouvant recevoir à terme 1,5 millions de passagers par an. De ce fait, ce projet constituait une étape décisive dans la modernisation de l'aéroport de Bamako-Sénou.

Les problèmes visés par cette composante était l'étroitesse de l'aérogare et son état de détérioration avancé avec des congestions chroniques et des pannes fréquentes (service classé F par IATA). Les équipements de sols étaient entre autres inefficaces, démodés et manquaient d'espace pour le stockage des matériels. Cette activité du projet visait l'augmentation de la taille, de la qualité et de l'efficacité opérationnelle des infrastructures terrestres de l'aéroport afin de faire face aux accroissements significatifs escomptés du trafic fret au Mali.

Les groupes cibles devant bénéficier de ces activités sont :

- L'Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC) qui est l'autorité nationale pour la réglementation et la régularisation du transport aérien au mali ;
- Aéroports du Mali (ADM) qui est chargé de la gestion et de l'exploitation des aéroports du Mali ;
- L'Agence pour Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) qui est chargée de l'exploitation des infrastructures côté piste ;
- Les compagnies aériennes qui assurent les liaisons aériennes par des aéronefs ;
- Les exploitants de l'aéroport, les transitaires, les hôteliers, les riverains, les pétroliers, etc...

Les bénéficiaires escomptés qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la politique aéronautique nationale sont :

- Un meilleur désenclavement intérieur et extérieur du pays ;
- Le développement des activités du tourisme et de l'hôtellerie ;
- La promotion de l'exportation des produits locaux (notamment les fruits, les légumes et les viandes).

#### **4.2.2. Mise en œuvre et réalisation des activités :**

En ce qui concerne la mise en œuvre, la composante Côté Ville avait pour objectifs:

- La construction du Terminal Passagers ;
- L'aménagement des accès routiers ;
- L'aménagement de parking auto et d'espaces paysagers ;
- La construction d'un système de traitement des Déchets internationaux ;
- L'Alimentation Électrique Moyenne Tension ;
- L'Alimentation en Eau Potable avec construction d'un château d'eau ;
- La construction d'un système de traitement des Eaux Usées ;
- La construction d'un nouveau Bâtiment d'entretien des matériels de piste et démolition d'installations diverses.

Les travaux ont été réalisés et séquencés suivant les étapes ci-dessous :

##### **i. Conception et élaboration du DAO par AECOM (juin 2008 – février 2010)**

En juin 2008, un atelier de préconception (design brief) a été organisé par le MCA-Mali avec la participation des experts de MCA/MCC, des services aéronautiques et du secteur des bâtiments et travaux publics. Cet atelier a abouti à l'élaboration d'un cahier de charges fixant des orientations sur la prise en compte des préoccupations du maître d'ouvrage sur les aspects fonctionnels et architecturaux du nouveau bâtiment. Un contrat pour l'appui en ingénierie et architecture a été signé entre MCA-Mali et le GIE PANEL DONKO en avril 2009 en vue du suivi des orientations de ce cahier de charges.

L'APS et l'APD qui ont précédé l'élaboration du DAO ont fait l'objet d'ateliers de validation avec la participation des acteurs du secteur aéronautique, de l'environnement et des personnes ressources de l'OACI et du siège de l'ASECNA.

La différence d'interprétation de la mission du consultant entre MCA/MCC et AECOM a engendré beaucoup de retard dans les étapes de l'évolution du dossier. Pour résoudre cette situation, un avenant au contrat initial a été signé avec AECOM en juin 2010.

L'approbation finale des différents livrables par MCC a souvent nécessité beaucoup d'échanges entre les experts de MCA, les Partenaires des Entités et ceux de MCC. La conséquence de cette pratique était que les documents étaient de meilleure qualité mais cela engendrait aussi des retards dans la réalisation du programme dont la date buttoir était fixée par avance.

##### **ii. Lancement de l'appel d'offres et recrutement de l'entreprise chargée de l'exécution des travaux**

En vue de libérer l'espace prévu pour la construction du nouveau terminal passager, un contrat pour la démolition d'installations diverses et la construction d'un bâtiment d'entretien a été signé avec

l'entreprise EMK suite à un appel d'offres restreint (AIR-B03). Lesdits travaux ont été réceptionnés en octobre 2010.

L'appel d'offres pour la construction du nouveau terminal passager et ses infrastructures connexes (AIR-B02) a été lancé en février 2010 et le contrat a été signé avec l'entreprise SINOHYDRO le 29 juin 2010 pour un délai de 23 mois.

### iii. Mobilisation de l'entreprise et réalisation des travaux

La date du 1<sup>er</sup> août 2010 consacre le démarrage officiel des travaux par SINOHYDRO pour un achèvement prévu le 30 juin 2012.

Les travaux ont été exécutés sans grandes difficultés avec l'accompagnement régulier du Comité de Coordination comprenant les agents des entités concernées jusqu'à l'avènement des troubles de mars 2012.

L'Ingénieur AECOM a abandonné le chantier pour motif de force majeure liée à la situation d'insécurité créée par les événements.

Les travaux qui ont connu une période de suspension d'environ 30 jours, ont repris avec la mobilisation du nouvel Ingénieur (ROCHE).

Suite aux événements du 22 mars, MCC a décidé de limiter les activités aux travaux de sécurisation et de préservation des actifs.

La fin des travaux est envisagée pour le 31 août 2012 avec une démobilisation totale de l'entreprise vers fin octobre.

#### 4.2.3. Réalisation des Résultats

Les principaux **résultats obtenus** sont :

- ✓ La construction du Bâtiment d'Entretien pour matériel d'assistance en escale.
- ✓ **La construction du bâtiment du Terminal passagers non fonctionnel :**
  - Acquisition des équipements non installés;
  - Réseaux eau-électricité-mécanique-froid-communication-informatique non raccordés.
- ✓ **La réalisation d'infrastructures connexes :**
  - Château d'eau réalisé non raccordé;
  - Système de traitements des eaux usées non achevé : infrastructure réalisée, canalisations posées, équipements livrés partiellement;
  - Système de traitement des déchets internationaux : bâtiment non achevé ( finition) et équipements livrés non installés;
  - Réseau électrique MT réalisé non raccordé.

Un nombre d'activités n'ont cependant pu être réalisées dont :

- X La finalisation de la construction de l'aérogare (10%)
- X Le raccord du château d'eau potable
- X Le raccord de la ligne moyenne tension et transformateurs ;
- X Le stationnement automobile
- X Les voies d'accès et aménagement paysager.

## Problèmes et difficultés :

- Le processus du choix du Consultant AIR-A01 pour les études et la supervision des travaux, a enregistré un recours par l'un des soumissionnaires non retenus. Ceci a allongé le délai de la passation des marchés.
- Il y a eu un temps considérable entre le choix définitif de l'entreprise pour la réalisation des travaux et la signature du contrat (mi-avril à fin juin 2010).
- La prise en compte de la multitude d'avis d'experts dans plusieurs domaines (technique, finance, environnement, légal, etc.) a aussi beaucoup joué sur les délais d'approbation des documents.
- L'utilisation de l'anglais dans les documents officiels de travail a en outre engendré des difficultés au niveau des agents francophones impliqués de l'équipe du projet aéroport et des entités partenaires.
- L'utilisation de trois langues de communication (anglaise, française et chinoise)
- Les différences culturelles entre les intervenants du projet a constitué souvent des obstacles dans la collaboration
- Les acteurs du projet au niveau national n'étaient pas familiarisés avec les aspects organisationnels du projet (niveaux conception et de définition des spécifications techniques selon les normes nord américaines) ou bien avec les aspects d'exécution des travaux dans un cadre FIDIC.

La mobilisation de certains agents des services de l'Etat dans le cadre des activités du projet a connu quelques difficultés liées à une absence de motivation.

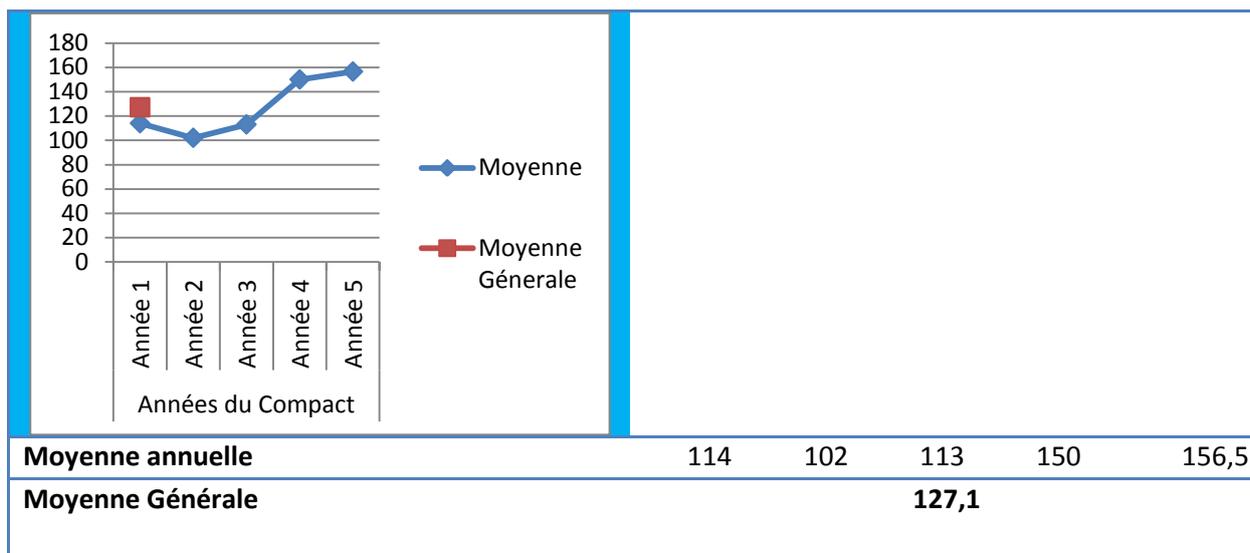
## Performance par indicateur

La construction du nouveau terminal constitue aujourd'hui un garant pour l'amélioration des services rendus aux passagers. En effet l'augmentation de la capacité d'accueil et l'amélioration des services contribueront à stimuler le tourisme et assureront leurs sécurités. Les activités économiques se trouveront dotées d'un nouvel élan au niveau des hôtels et restaurants ainsi que les transports et permettront de créer de nouveaux emplois.

Indicateur	Situation de référence	Valeur actuelle	Cible fin compact	Progression/cible fin du compact
<b>Activités du Côté Ville</b>				
Pourcentage d'exécution des travaux d'infrastructure côté ville	0	74	100	74%

Les **travaux d'infrastructures du côté ville (AIR-B02)** du Projet de Modernisation et d'extension de l'Aéroport (PMEA) enregistrent une actualisation du niveau d'avancement qui se fixe à 74% de réalisations sur la base des factures payées à la date du 30 avril 2012. Ces travaux ont été arrêtés au profit de la sécurisation des investissements suite à la suspension/arrêt prononcé du Compact par le MCC.

Nombre moyen de vols hebdomadaires	Années du Compact				
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
	1	2	3	4	



Le nombre moyen de vols hebdomadaires enregistrés au cours du Compact a progressivement évolué de 114 à la première année du Compact à environ 157 à deux trimestres de la fin du Compact. Du début du Compact à la date d'aujourd'hui la valeur de cet indicateur correspond à une moyenne générale annuelle de 127 vols hebdomadaires.

Le constat général est que l'indicateur de mesure de performance pour le nombre de vols hebdomadaires a tenu une hausse progressive. Cette hausse peut avoir diverses raisons incluant notamment le développement socio - économique et démographique du Mali, l'attraction touristique pour les divers sites et le besoin des maliens de l'extérieur à visiter leur berceau. Il faudra associer à ces raisons le contexte du Mali avec ses pays voisins tels que la Côte d'Ivoire et le Sénégal avant les événements de mars 2012.

L'amélioration du niveau **de satisfaction des passagers**, la **réduction du temps des procédures** et le **traitement de leurs bagages** à l'aéroport se trouvent aujourd'hui compromis à travers la construction du nouveau terminal non achevée et arrêtée. Ce terminal n'est pas en mesure d'être exploité à l'état actuel.

**La construction des parkings**, la **station de traitement des eaux usées**, le **château d'eau**, le **traitement des déchets liquides et solides** sont bien avancés et arrêtés. Il reste l'installation des équipements qui sont stockés. Ces infrastructures ne seront donc pas fonctionnelles pour assurer l'atteinte des effets escomptés à l'Aéroport de Bamako - Senou.

**Le trafic passager** a enregistré au titre de l'année 4 (2010-2011) un nombre annuel d'environ **198 000 personnes** à l'arrivée contre une prévision annuelle non atteinte de 291000 soit **-69%**.

**Environ 120 086 visiteurs étrangers non résidents** ont été enregistrés au titre de l'année 2010-2011 (année 4 du Compact) contre 115 000 en 2009-2010 (année 3). Cette valeur de l'année 4 du programme correspond à -37% de progression par rapport à la cible annuelle fixée à 156 402 visiteurs. Le tourisme, ayant connu une hausse progressive durant les trois premières années du programme, a été, petit à petit, affecté par la situation sécuritaire au Mali depuis la fin de l'année 2010. Les ressortissants de certains pays n'étaient plus autorisés par leurs ambassades à franchir les zones à risque limitant ainsi l'accès des touristes aux sites les plus convoités situés dans la partie septentrionale du pays.

Indicateur	Situation de référence	Cible annuelle	Valeur actuelle	Progression par rapport à la cible annuelle	Cible fin compact
<b>Projet Aéroport</b>					
Nombre annuel de visiteurs étrangers, non-résidents	129 876	156 402	120 086	-37%	164 779
Trafic passager (nombre annuel à l'arrivée)- milliers	236	291	198	-69%	297
Volume de fret (tonnes)	6 524	7062	7 748	227%	7 203

**L'augmentation du fret aérien** est une question d'actualité. En effet, la construction par l'Etat malien de la nouvelle aérogare fret moderne et répondant aux normes internationales, a permis de libérer l'espace prévu pour la construction du nouveau terminal passagers.

Contrairement au tourisme qui a connu des hauts et des bas, **le fret aérien** a enregistré une progression avec **7 748 tonnes**, au titre de l'année 2010-2011(année 4 du Compact), dépassant non seulement la cible annuelle fixée à 7 062 tonnes soit **227% de progression** mais aussi celle de la fin du Compact fixée à **7 203 tonnes**. Cela peut s'expliquer en partie par l'élargissement de la capacité d'exportation du pays à travers une poussée de la dynamique organisationnelle des opérateurs et exploitants agricoles. Cette performance s'explique aussi par le développement des activités économiques en général, du secteur minier et autres types d'importations en particulier exploitant le fret aérien pour l'acheminement de leurs produits, matériels et équipements.

#### 4.2.4. Performance financière

Sur l'ensemble du budget original alloué au Côté Ville, 9,2 M\$ ne seront pas utilisés. L'arrêt des travaux de construction du terminal et des infrastructures ont permis de transférer 5,5 M\$ à la réalisation d'activité du projet Alatona. Au 31 juillet, 3,7 M\$ était toujours disponible.

Le tableau suivant résume la situation financière des activités côté ville au 31 juillet 2012.

Activité côté ville	Compact	Compact Révisé *	Dépensé	Projeté	Variance Compact révisé
Conception et supervision	n/d	n/d	9,3	9,5	n/d
Gestion de projet	n/d	n/d	4,3	5,9	n/d
Bâtiment d'entretien	n/d	n/d	1,3	1,3	n/d
Nouveau terminal	n/d	n/d	59,5	76,5	n/d
Autres	n/d	n/d	0,8	1,0	n/d
Réserve pour réclamation	n/d	n/d	0,0	2,6	n/d
<b>Total</b>	<b>106,0</b>	<b>100,5</b>	<b>75,2</b>	<b>96,8</b>	<b>3,7</b>

(en millions de \$ U.S.)

\* 5,5 M\$ ont été transférés de l'activité Côté Ville au projet Alatona en Juillet 2012.

#### 4.2.5. Leçons apprises

- ❖ L'utilisation du logiciel « ms project » a permis aux équipes de se familiariser avec cet outil de planification et de suivi des activités du projet. Les cadres ayant travaillé dans ce projet ont ainsi découvert des outils nouveaux et acquis des connaissances pouvant leur servir à l'avenir dans la vie professionnelle,
- ❖ La prise en compte de la gestion des risques dans la planification des activités du projet a permis de faciliter ou d'anticiper les prises de décisions pendant le déroulement du projet. La nature du projet a exigé de chacun, une meilleure maîtrise du travail en groupe sur les plans de la coordination, de la disponibilité, de la capacité d'écoute et de synthèse.
- ❖ L'importance d'anticiper sur le circuit d'approvisionnement des équipements, matériels et matériaux pour un pays continental comme le Mali dans un contexte international.
- ❖ L'importance de disposer d'un temps suffisant entre la fin des travaux et la fin du compact pour permettre un traitement adéquat des clôtures des contrats.
- ❖ L'ampleur des exigences environnementales et de santé/sécurité dans les projets de MCC dépasse considérablement les pratiques nationales en la matière.

### 4.3. RENFORCEMENT DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES

#### 4.3.1. Description de l'activité

Le renforcement institutionnel avait pour objectif d'assurer la pérennité et la durabilité des investissements d'infrastructure du projet du MCA-MALI et visait à accompagner les structures en charge de la gestion et de l'exploitation des installations ainsi que de la supervision des activités au niveau de l'aéroport à assurer la gestion, l'exploitation et la maintenance efficaces et effectives des installations aéroportuaires à long terme.

Les groupes ciblés par cette composante étaient donc la formation des instances compétentes pour le secteur de l'aviation civile en général et la régulation, supervision, la gestion, le fonctionnement et le développement de l'aéroport en particulier.

Le Renforcement Institutionnel était composé de deux volets :

- la formation du personnel clef et ;
- l'acquisition d'équipements.

#### 4.3.2. Mise en œuvre et réalisation des activités :

Les objectifs déclarés de cette composante étaient :

- i. Le renforcement des capacités de la nouvelle Agence nationale de L'Aviation Civile par :
  - la fourniture d'une assistance technique dans la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle,
  - des procédures administratives et financières,
  - le recrutement de personnel,
  - la formation et la fourniture des installations et équipement.

- ii. La rationalisation et le renforcement des capacités de la direction des Aéroports du Mali par la fourniture d'une assistance technique pour établir un modèle de gestion de l'aéroport sur le long terme, un statut et une structure organisationnelle de gestion future de l'AdM y compris une éventuelle participation du secteur privé.

De façon générale, les objectifs de la composante de renforcement des capacités ont été atteints. Cependant, l'arrêt anticipé du Compact aura eu pour conséquence la non-remise d'une partie du matériel et des équipements. On notera cependant peu de participation des femmes dans les activités de formation.

Au niveau de la mise en œuvre, le volet renforcement institutionnel a été séquencé comme suit :

#### **i. Identification des besoins de renforcement institutionnel**

Suite à un appel d'offres restreint, le Consultant CADIS a été retenu pour l'identification des besoins de renforcement des capacités institutionnelles. Un contrat a été signé à cet effet le 02 novembre 2009 entre MCA-Mali et CADIS pour un délai prenant fin le 14 mars 2010.

Les conclusions et recommandations du Consultant ont fait l'objet d'un atelier de validation en avril 2010 avec la participation des structures bénéficiaires : ANAC, ADM, DNACPN, ASECNA, ASAM.

Le Plan de mise en œuvre retenu a été articulé autour de 3 grands volets : (1) impact environnemental/social, (2) certification aéroportuaire, (3) gestion du Partenariat Public-Privé (PPP) pour l'exploitation de l'aéroport.

Chaque volet comprend une composante formation du personnel et une composante fourniture d'équipements et matériels.

#### **ii. Mise en œuvre des activités de formation**

A l'issue d'un appel d'offres, le choix a été porté sur le Consultant IDEA CONSULT INTERNATIONAL pour assurer les formations conformément aux trois volets retenus et identifier les équipements à acquérir.

Le contrat entre MCA-Mali et IDEA a été signé le 11 mars 2011 pour un délai devant expirer le 15 novembre 2011.

Une moyenne de 45 agents ont bénéficié des formations au profit des entités suivantes : ANAC, DNM, ADM, ASECNA, AAMN, POLICE, GENDARMERIE, DOUANE, DNACPN, ANGESEM, MET, MEF, SG, et REPRESENTANTS DES TRAVAILLEURS.

En outre, deux stages d'une semaine chacun ont été organisés à Tunis (Tunisie) et un stage d'une semaine à Toulouse (France) pour les agents des entités bénéficiaires et ceux de MCA-Mali.

Sur recommandation des Entités bénéficiaires, MCA-Mali avec l'accord de MCC a signé un second contrat avec IDEA pour l'organisation de formations complémentaires (AIR-CO2e). Le processus a été interrompu suite aux événements de mars 2012 et la décision de MCC de mettre fin au compact. L'exécution dudit contrat a été limitée à la phase préparatoire par le Consultant.

Par ailleurs, lors d'un atelier de restitution tenue en juillet 2011, la proposition de matériel et équipements à acquérir a été validée par MCC/MCA et les entités bénéficiaires.

#### **iii. Acquisition des équipements et leur mise à disposition des Entités bénéficiaires**

Dans le cadre de l'acquisition des équipements et matériels, sur la base de la liste proposée par IDEA et validée par les structures impliquées, il a été lancé quatre dossiers d'appel d'offres qui ont abouti sur les choix ci-après :

- **ENVIRO&INDUSTRIAL SOLUTIONS ME** pour l'acquisition d'équipements spéciaux pour la gestion environnementale et sociale (AIR-C02b).

Le contrat a été signé le 20 février 2012 et le processus de livraison a été bouclé le 13 juillet 2012 avec la remise des équipements aux agents de ADM et de la DNACPN. La remise du matériel a été précédée d'une séance de formation au profit de 14 agents.

- **GLOBAL BUSINESS SOLUTION** pour l'achat d'équipements spéciaux pour la certification et l'exploitation de l'aéroport-kit de l'inspecteur (AIR-C02c). Le contrat a été signé le 23 janvier 2012 pour un délai de livraison de 30 jours.

Une partie du matériel (gilets, décamètres, paires de jumelles, inclinomètres) a été remise à ADM et l'ANAC ; le reste (ordinateurs, téléphones portables, appareils photographiques) a été retenu par MCC suite aux événements de mars 2012.

- **ENERGIE DU SUD SA** pour les équipements du volet gestion du partenariat public-privé destiné à l'unité de gestion du PPP (AIR-C02d - lot1). Le contrat a été signé le 13 février 2012 pour un délai de 20 jours. Le matériel composé de mobiliers de bureau a été réceptionné par MCA en mars 2012. La totalité du matériel est stockée au sein de MCA au lieu d'être remis aux bénéficiaires en raison de la décision de MCC d'arrêter le compact suite aux événements de mars 2012.

- **FAMIB SARL** pour les équipements du volet gestion du partenariat public-privé destiné à l'unité de gestion du PPP (AIR-C02d – lot2). Le contrat a été signé le 09 février 2012 pour un délai de livraison de 15 jours. Le matériel composé d'équipements informatiques a été réceptionné par MCA-Mali, le 13 mars 2012. Ces équipements n'ont pas été mis à la disposition des bénéficiaires en raison de la décision d'arrêt du compact suite aux événements de mars 2012.

### 4.3.3. Réalisation des Résultats

Les principaux **résultats obtenus** sont :

- ✓ Une vingtaine d'agents ont été formés sur le mécanisme de certification et d'exploitation de l'aéroport ;
- ✓ Une vingtaine d'agents ont reçu la formation sur la gestion environnementale et sociale de l'aéroport ;
- ✓ Une vingtaine d'agents ont bénéficié de la formation sur la mise en place et la gestion d'un partenariat public-privé ;
- ✓ Les entités ont bénéficié d'une partie des équipements acquis.
- ✓ Les agents des entités ont appris à travailler ensemble et à mieux coordonner leurs activités dans les domaines de la certification, de l'exploitation et de la gestion environnementale et sociale de l'aéroport.
- ✓ Les agents ont appris en profitant de l'expérience d'autres experts et des systèmes d'autres pays.
- ✓ Les structures responsables ont amorcé l'élaboration d'un manuel de

certification de l'aéroport.

#### Effets positifs et négatifs sur les bénéficiaires :

De façon générale, le niveau d'appréciation du groupe cible en ce qui concerne la formation était élevé. Effectivement, le volet formation a été apprécié par l'ensemble des acteurs qui ont recommandé la poursuite des activités par le Consultant. Par ailleurs, le processus d'acquisition des équipements s'est déroulé à la satisfaction générale des bénéficiaires concernés.

En revanche, la mise à la disposition des entités bénéficiaires n'a pu être entièrement complétée en raison de la décision prise par MCC de mettre fin au compact.

#### Problèmes et difficultés encourus :

Le processus d'élaboration des Termes De Référence pour le Choix du Consultant chargé de l'identification des besoins en renforcement institutionnel a été long et laborieux.

Les experts impliqués ont souhaité, chacun en ce qui le concerne, donner plus de poids à son propre domaine (environnement-certification OACI-gestionnaire du PPP) dans le cadre d'un budget très limité.

Les acteurs MCC/MCA/Entités bénéficiaires ont mis du temps à concilier leurs attentes (les besoins étaient nombreux et il fallait les cadrer dans le contexte et les objectifs du Compact avec un budget limité).

#### Performance par indicateur - Le renforcement du cadre institutionnel

**Le renforcement du cadre institutionnel** facilitera et assurera la bonne gestion, la **sécurité et la sûreté** à l'aéroport de Bamako – Sénou.

Indicateur	Situation de référence	Valeur actuelle	Cible fin compact	Progression/cible fin du compact
<b>Renforcement Institutionnel</b>				
Les déficiences de la sécurité et de la sûreté corrigées à l'Aéroport (%)	56	91	97	85%
Le personnel de l'aéroport a acquis des compétences en matière de sécurité et de sûreté (%)	0	100	100	100%
Parties prenantes de l'aéroport formées(Nb)	0	46	45	102%

**99 des 109 déficiences** identifiées lors de l'audit **OACI de 2008** ont été corrigées soit **91%** de correction. Ce résultat dénote 85% de progression par rapport à la cible de fin du Compact traduisant une synergie des efforts des parties prenantes au programme.

Le Renforcement institutionnel a été aussi marqué par un stage d'une semaine à Toulouse (du 28 novembre au 2 décembre 2011) sur « *la certification aéroportuaire et Surveillance Continue* » et une mission d'accompagnement du consultant après la mise en œuvre du programme de formation.

**46 parties prenantes** de l'Aéroport ont été formées sur 45 prévues soit 102% de progression par rapport à la cible de fin de compact. Le tableau suivant fournit plus de détails:

Modules	Thèmes	Participants	
		Hommes	Femmes
1.	Gestion environnementale et sociale à l'Aéroport	10	6
2.	Certification et exploitation de l'Aéroport	15	1
3.	Gestion de Partenariat Public et Privé	14	0
<b>TOTAL</b>		<b>46</b>	

**16 participants dont 6 femmes** des personnels de l'aéroport et services associés (l'ADM, la Police, la Gendarmerie, l'ANAC etc.) pour le module1. **16 autres participants** dont une femme pour le module 2 et enfin **14 participants** tous des hommes pour le module3.

Aussi l'arrêt du Compact a occasionné la remise d'une partie des matériels/équipements à l'ADM et à la DNACPN dans le cadre de la Gestion Environnementale et Sociale. Environ 12 agents de ces structures respectives dont deux (2) femmes ont été formés à l'utilisation de ces matériels/équipements soit cinq (5) agents de l'ADM et sept (7) agents de la DNACPN.

#### **Effets positifs et négatifs sur les bénéficiaires :**

De façon générale, le niveau d'appréciation du groupe cible en ce qui concerne la formation était élevé. Effectivement, le volet formation a été apprécié par l'ensemble des acteurs qui ont recommandé la poursuite des activités par le Consultant.

Par ailleurs, le processus d'acquisition des équipements s'est déroulé à la satisfaction générale des bénéficiaires concernés.

En revanche, la mise à la disposition des entités bénéficiaires n'a pu être entièrement complétée en raison de la décision prise par MCC de mettre fin au compact.

#### **Problèmes et difficultés encourus :**

Le processus d'élaboration des Termes De Référence pour le Choix du Consultant chargé de l'identification des besoins en renforcement institutionnel a été long et laborieux.

Les experts impliqués ont souhaité, chacun en ce qui le concerne, donner plus de poids à son propre domaine (environnement-certification OACI-gestionnaire du PPP) dans le cadre d'un budget très limité.

Les acteurs MCC/MCA/Entités bénéficiaires ont mis du temps à concilier leurs attentes (les besoins étaient nombreux et il fallait les cadrer dans le contexte et les objectifs du Compact avec un budget limité).

#### 4.3.4. Performance financière

Sur l'ensemble du budget original alloué au Renforcement Institutionnel, 0,14 M\$ ne seront pas utilisés suite à des économies sur fluctuation de taux de change et lors de l'octroi des contrats à l'exception des équipements spécialisés pour le volet Environnement qui ont excédé l'enveloppe budgétaire. L'annulation des formations additionnelles suite aux événements a libéré 0,2 M\$ qui avait été transféré de l'activité Côté Piste. Au 31 juillet, 0,34 M\$ était toujours disponible.

Le tableau suivant résume la situation financière des activités liées au renforcement institutionnel :

Renforcement institutionnel	Compact	Compact - Révisé	Dépensé	Projeté	Variance - Compact révisé
Élaboration d'un plan	0,10	0,10	0,09	0,09	0,01
Mise en œuvre - Formation	0,60	0,80	0,56	0,60	0,20
Équip. spécialisé - Environnement (DNACPN)	0,10	0,10	0,00	0,12	(0,02)
Équipements informatiques – ADM, ANAC	0,10	0,10	0,03	0,03	0,07
Équipements - Unité de suivi - Concession	0,10	0,10	0,02	0,02	0,08
Total	1,00	1,20	0,70	0,86	0,34

\*(en millions de \$ U.S.)

#### 4.3.5. Leçons apprises

- ❖ Le travail d'équipe lors des formations a permis aux apprenants à mieux coordonner leurs activités.
- ❖ Devant l'ampleur des besoins, il est recommandé de poursuivre après le MCA-Mali, des activités de renforcement institutionnel au niveau des services du secteur aéronautique.
- ❖ Un meilleur plan de communication doit être établi entre les acteurs impliqués avant d'engager ou de poursuivre le processus de mise en place du partenariat public-privé.

#### 4.4. DURABILITE DES RESULTATS ET IMPACT PRELIMINAIRE

- *Description des mesures prévues ou à prendre pour assurer la viabilité économique des résultats (e.g. entretien des infrastructures)*
- *Support de la durabilité des résultats par les populations cibles au moyen de structures locales*
- *support de la durabilité des résultats au travers de politiques nationales ou via d'autres programmes de bailleurs de fond.*

## 5. PROJET D'IRRIGATION ALATONA

---

Le Projet d'Irrigation de Alatona avait pour but de créer une plateforme pour l'augmentation de la production et de la productivité de l'agriculture et d'être un catalyseur pour la transformation et la commercialisation des exploitations familiales. Il participera à la stratégie de développement national du Mali pour améliorer la contribution du secteur rural dans la croissance économique et la sécurité alimentaire nationale.

Contribuant pour 40% du PIB, l'agriculture est et demeure un secteur économique vital, faisant vivre près de 80% de la population active. Les investissements du MCC dans ce secteur seront renforcés par des réformes politiques et par l'appui institutionnel comme l'octroi de titres fonciers aux paysans, des services consultatifs ruraux orientés en fonction de la demande, un meilleur environnement des affaires et un meilleur accès aux marchés et au commerce. Les investissements lourds et légers auront un impact sur la pauvreté au Mali, particulièrement, auprès des paysans maliens et des propriétaires de petites et moyennes entreprises, non seulement dans la zone de Alatona, mais aussi, à l'échelle nationale plus tard.

La zone de production de Alatona est située dans la zone Office du Niger. L'ON couvre un million d'hectares irrigables par système gravitaire depuis le Fleuve Niger. Ses eaux sont parfaitement propices à l'irrigation avec peu de risque de salinisation.

Cette zone a été reconnue comme une zone de grand potentiel agricole, et l'administration coloniale française a établi un vaste réseau hydraulique comprenant des canaux d'irrigation et des drains, durant les années 1930. La production rizicole est l'activité agricole dominante depuis 1970, avec quelques productions horticoles de contre-saison. 77.000 hectares sont exploités présentement, avec une possibilité d'extension à 200.000 hectares sur base d'investissements supplémentaires dans les infrastructures.

Les activités financées sous ce projet sont :

- Route de Niono-Goma Coura : Cette activité de Projet améliorera l'état d'une route nord - sud de 81km faisant partie réseau routier national actuellement en terre battue, pour en faire une route goudronnée. L'investissement comprendra aussi un embranchement d'accès supplémentaire au périmètre de Alatona, au village de Dogofry.
- Infrastructure et Aménagement d'Irrigation : Cette activité du Projet comprendra l'amélioration et l'expansion du système principal de transport d'eau, l'aménagement du système d'irrigation d'Alatona, et l'appui à l'Agence de l'ON chargée de la gestion de l'eau.
- Affectation de Terre : Le Projet d'Irrigation de Alatona améliorera la sécurité du régime foncier rural au Mali en allouant des terres irriguées nouvellement améliorées aux familles de paysans, aux femmes pour le jardinage et à des entreprises agricoles privées. Les bénéficiaires achèteront les lots en faisant des paiements annuels qui s'étendront sur une période de 20ans. Cette activité du Projet comprendra la création de parcelles de terre, l'éducation sur les droits fonciers, l'attribution de parcelles, la création de titres fonciers et la gestion des revenus fonciers.
- Recasement, Infrastructure Sociale, et Services Sociaux : Cette activité du projet compensera les familles résidant dans le périmètre ou ayant des droits sur la terre en consistance avec la politique opérationnelle 4.12 de la Banque Mondiale sur le recasement involontaire en offrant des terres dans le périmètre irrigué ou, si l'option de l'octroi de terre n'est pas choisie, d'autres alternatives de compensation sont possibles. Cette activité du projet créera des infrastructures sociales, pour servir les personnes affectées par le projet, plus les colons et d'autres familles de migrants arrivants et

soutiendra aussi des services sociaux (éducation de base et personnel de santé) durant les trois dernières années du Compact.

- Services agricoles : Cette activité soutiendra un nombre de services agricoles, institutionnels et annexes pour renforcer la capacité et améliorer la pratique agricole à travers une recherche agricole appliquée, l'extension et la formation paysanne, le soutien aux organisations paysannes, et le soutien aux associations d'utilisateurs d'eau.
- Services Financiers : Cette activité encouragera le prêt agricole en diminuant le risque d'étendre le crédit dans cette zone nouvellement développée, en augmentant la transparence dans le système financier existant, et renforçant les capacités des institutions financières locales à travers un programme de partage du risque de crédit, le renfort du bureau de micro finance et de crédit, le renforcement de capacité des institutions financières et le soutien direct aux paysans.

## 5.1. ROUTE NIONO-GOMACOURA

Ce projet a été ciblé dans une zone où les populations n'avaient aucun accès aux services sociaux de base. Il avait pour objectif global la réduction de la pauvreté à travers le désenclavement des zones de production en accédant à la zone de Alatona. Sa réalisation devait permettre entre autre :

- d'améliorer l'accès des populations aux marchés
- de faciliter l'accès rapide aux centres socio-sanitaires et aux services administratifs de la zone du projet
- de dynamiser l'activité économique dans la zone par l'augmentation des revenus des producteurs suite à l'acheminement rapide des produits agricoles vers les centres de consommation,
- de contribuer à la réduction du coût et du temps de transport.
- de désenclaver la zone lacustre du Nord du pays.

### 5.1.1. Description de l'activité

Le projet de reconstruction et de bitumage de la route Niono-GoumaCoura (NGC) constitue la première composante du Projet d'Irrigation de Alatona. Cette route d'une longueur de 81 km est un segment de la Route Nationale RN 33 qui assure la liaison entre le cercle de Niono (4<sup>e</sup> Région) et les régions du Nord en passant par Nampala, Tonka et Léré. Le projet comportait une bretelle d'accès à la future zone de Alatona qui serait elle aussi construite au même niveau d'aménagement dans le cadre du Compact Mali.

Plus spécifiquement, les travaux de construction de la route de Niono-Goma Coura devraient permettre une diminution des coûts de transport afin de faciliter la commercialisation des produits agricoles issus du périmètre irrigué de Alatona sur les marchés locaux et d'autres marchés hors de la zone. L'amélioration de cette route serait bénéfique à l'économie de la zone et surtout pour le transport des produits agricoles et leurs commercialisations dans différents marchés. De plus les transporteurs et commerçants verraient leurs revenus à la hausse avec une création d'emploi tout au long des deux tronçons Niono-Diabaly et Diabaly – Goma Coura.

La route NGC est située en zone de riziculture de l'Office du Niger (ON) et traversait une zone inondée (Falla de Molodo) sur environ 16 kms. La route existante n'était pas praticable en toute saison. L'état initial de la route, et certains des problèmes visés sont décrit ci-dessous :

- La largeur circulaire de la route variait de 4 à 6 mètres et traversait de nombreux villages ;
- La route traversait de nombreuses zones encaissées ;
- Le trafic était très faible, et inexistant en période hivernale ;
- Présence de nombreux points d'infiltrations d'eau du canal adjacent ;
- Présence de périmètres irrigués, des canaux et des drains de partiteurs du réseau d'irrigation de l'ON ;
- De nombreux ouvrages du réseau d'irrigation traversaient la route ;
- Route en terre sur sol support en limon argileux non praticable ayant reçu en partie un rechargement d'une fine couche de latérite ;
- Les signalisations étaient très faibles, voire inexistantes.

### **5.1.2. Mise en œuvre et réalisation des activités :**

L'objectif du projet route était d'améliorer l'état d'une route nord-sud de 81 km faisant partie du réseau routier national. Cette route était en terre battue et le projet visait d'en faire une route goudronnée permettant ainsi un accès vital aux intrants, aux marchés et services sociaux pour la zone de Alatona et autres paysans du secteur Nord. Le tronçon dont il est question est une section de la route nationale 33. Sa construction contribuerait au désenclavement de cinq communes dans la zone de l'Office du Niger et reliera les régions de Ségou et Tombouctou. La voie traverse toute la zone de l'Office du Niger pour accéder au périmètre rizicole de Alatona dont l'aménagement était aussi visé dans le cadre de la mise en œuvre du Programme du MCA-Mali.

Cependant, cette composante du projet a été émaillée de problèmes. Compte-tenu de cela, et des difficultés rencontrés dans la mise en œuvre avec les différents prestataires, les travaux de la route ont été réalisés en plusieurs phases :

- Phase 1 : Travaux de 1<sup>ère</sup> phase avec les contractants ASHTROM, INOCSA et SNC –L.
- Phase 2 : Période de transition pour l'entretien de la route.
- Phase 3 : Travaux de parachèvement de la route.

#### **Phase 1 : TRAVAUX DE 1<sup>ÈRE</sup> PHASE AVEC LES CONTRACTANTS ASHTROM, INOCSA ET SNC-L.**

Le projet a démarré par la signature de deux contrats, à savoir le contrat de contrôle et de supervision des travaux (INOCSA) et le contrat des travaux (contractant : ASHTROM).

#### **La supervision des travaux :**

Le consultant INOCSA a assuré les prestations de contrôle et de supervision des travaux de la route de novembre 2008 à février 2010. L'assurance qualité et la maîtrise d'œuvre portait sur :

- L'approbation des livrables et des projets d'exécution
- L'étude de tracé de la route au niveau de l'ouvrage du point C au PK 48+200
- Le contrôle et vérifications topographiques
- Le contrôle et l'assurance qualité

- La revue et l'adaptation du dossier technique d'exécution en vue de corriger les insuffisances
- La production des rapports d'avancement mensuels et trimestriels des travaux
- La gestion administrative (organisation et planification des réunions de chantier  
Coordination des activités avec les entités de mise en œuvre (MCA, DNR, ON)).

Les études techniques d'exécution d'INOCSA ont rapidement identifié un nombre d'insuffisances au niveau du dossier technique. Ceci a conduit l'Ingénieur à instruire certains travaux non-initialement prévus inhérents à la préservation des investissements, à la sécurité des riverains et des usagers de la route. Ces amendements ont notamment porté sur :

- La protection de la digue du canal et traitement des infiltrations;
- Les ouvrages supplémentaires dus à la correction du devers;
- Les aménagements dans les traversées des agglomérations;
- La récupération de la plateforme dans les fossés (déblai et remblai d'élargissement) ;
- Le renforcement du système de drainage au niveau des traversées des villages ;
- La substitution du matériau de remblai et couche de forme (sable argileux) par de la latérite provenant de Molodo ;
- Le rehaussement couche de forme pour la traversée de Falla de Molodo du PK 32+500 au PK 48+200 ;
- Les travaux additionnels de la bretelle d'accès de Alatona : (travaux supplémentaires pour une rallonge de 500ml de la bretelle).

Ces dispositions ont eu pour conséquence l'augmentation du volume de certains postes de travaux et l'adoption des travaux d'assainissement et de drainage.

#### **Difficultés rencontrées :**

Dans la mise en œuvre des activités de la Mission de Contrôle du consultant INOCSA, des insuffisances et défaillances ont été relevées :

- Non mobilisation depuis le démarrage des travaux de l'environnementaliste senior.
- Problème de collaboration entre l'entreprise et le premier ingénieur chef de mission ayant entraîné une série de réclamations de l'entreprise pour cause de retard dans l'approbation des livrables et des situations de paiement.
- Modification des caractéristiques géométriques de la route sans l'accord préalable du Maître d'Ouvrage.
- Le départ inopiné de l'Ingénieur chef de mission sans aucune forme de procédure de remplacement conforme aux clauses contractuelles.
- Des retards dans la fourniture des livrables (rapports mensuels de l'Ingénieur et rapport trimestriel).

Suite à ces insuffisances du consultant, certaines mesures mitigatives ont été prises par le MCA-Mali :

#### **a. Missions d'assistance sur terrain :**

Cette assistance de MCA-Mali a pu dénouer entre autres, les problèmes liés à l'approbation des livrables de l'Entreprise par la Mission de contrôle, aplanir les difficultés de collaboration entre les prestataires et établir un schéma de préparation et de soumission des décomptes suivant les procédures FIDIC.

#### **b. Missions de supervision et de revue du projet :**

De nombreuses missions de supervision du projet ont été effectuées par MCC et ses consultants. Ces missions ont permis d'assister la Mission de contrôle dans son rôle de conception, de planification, d'organisation dans le suivi des travaux et de rapportage.

Malgré ces actions menées par la Direction MCA-Mali et MCC, INOCSA a évoqué le problème d'insécurité de la zone du projet en rapatriant son Ingénieur résident chef de Mission sans se référer aux clauses contractuelles. Le contrat du bureau d'Ingénieur conseil INOCSA a été alors résilié après l'approbation de MCC. Cette résiliation a été négociée à l'amiable.

Le bureau d'Ingénieur Conseil SNC-L a été recruté pour assurer la reprise des activités à partir de mars 2010.

#### Les travaux :

La réalisation du contrat de travaux a été confiée au contractant ASHTROM b.v. A la date du 15 décembre 2012, il était prévu que 100% des travaux soient réalisés. Cependant, au 10 avril 2011, 4 mois après cette date butoir, seulement 55%<sup>1</sup> des travaux avaient été réalisés comme illustré dans les tableaux ci-dessous :

#### Linéaire réalisé

Désignation des postes	Unit.	Linéaire prévu	Réalizations		Linéaire réalisé (km)	% Réalisé
			Pk Origine	Pk Final		
Remblai	Km	81	0+750 80+850	32+525 51+000	61,6	76,05%
Couche de forme	Km	81	0+750 71+147	32+525 57+800	54,2	66,91%
Couche de fondation	Km	81	0+750 80+000	29+600 59+175	52,6	64,93%
Couche de base	Km	81	0+750	10+000	9,25	11,41%
<b>% total réalisé en terrassements et corps de chaussée (km)</b>						<b>54,82%</b>
Revêt. Bitumineux	m <sup>2</sup>	720 000	0+750	0+750	0,000	0%
Ouvrages d'art	U	70	6 ouvrages réalisés			5,31%

<sup>1</sup> Les réalisations en termes de kilomètres à l'arrêt du contrat sont présentées dans l'Annexe x.

### Travaux en volumes (m3)

Désignation postes	U	Quantités marché initial	Quantités	Quantités réalisées	Quantités restantes
Remblai	m3	280 000	595 590		
Couche de forme			182 493		
Couche de fondation		460 000	125 813		
Couche de base			120 611		
<b>Total terrassements (m3)</b>	<b>m3</b>	<b>740 000</b>	<b>1 024 507</b>	<b>561 638 (54,82%)</b>	<b>462 869 (45,18%)</b>
Revêt. Bitumineux	m <sup>2</sup>	750 000	720 000	0,00	720 000
Ouvrages d'art	U	70	73	26	47

En outre, au niveau de la performance de l'entreprise, il a été constaté d'une part, le non respect de certaines obligations contractuelles et d'autre part, des manquements et insuffisances dans la réalisation des travaux comme suit :

- **Au niveau des installations générales de chantier :**
  - Déficiences dans les obligations contractuelles relatives au dysfonctionnement et à l'entretien de la base vie ;
  - Non respect des dispositions techniques et environnementales du plan général des installations.
- **Au niveau du personnel :**
  - Mobilisation du personnel Clé non conforme et/ou non équivalente à la proposition de l'offre ;
  - Non recrutement du responsable santé sécurité exigé dans le contrat ;
  - Non respect des instructions des représentants du Gouvernement et de MCA.
- **Au niveau des livrables exigibles :**
  - Non fourniture des Etats Périodiques mensuels.
- **Au niveau du programme de Santé Sécurité et Signalisation**
  - Manque de signalisation et d'aménagement du trafic ;
  - Mobilisation tardive de l'ONG en santé sécurité ;
  - Infirmerie non équipée de médicaments de première urgence.

- **Au niveau du Programme de Gestion Environnementale et Sociale**
  - Mesures environnementales et sociales insuffisantes ;
  - Contrôle de poussière déficient.
- **Au niveau de l'entretien courant de la route**
  - Les travaux d'entretien courant de la route ne sont pas réalisés conformément aux clauses contractuelles. Dégradations prononcées de certaines sections de la route
- **Au niveau de l'exécution des travaux**
  - Difficulté de mobilisation des matériels et équipements requis pour les travaux ;
  - Insuffisance des équipes de construction des ouvrages ;
  - Faible capacité de production journalière des gravillons ;
  - Faible performance dans l'avancement des travaux

#### **Impacts, risques et enjeux des difficultés rencontrées :**

Ces difficultés ont constitué des risques et enjeux majeurs dans la réalisation du projet dont :

- Non réalisation des travaux dans le délai du Compact ;
- Désagrément causés aux usagers et populations riveraines (accidents, nuisances....) ;
- Surcoûts liés à la prolongation du temps des travaux ;
- Retards importants (travaux hors délai du Compact);
- Non respect des objectifs phares du projet.

#### **Dispositions et actions mitigatives menées :**

Plusieurs actions ont été menées par les différents partenaires et intervenants, intimant l'entreprise ASHTROM BV à procéder aux améliorations demandées. Parmi ces dispositions on peut citer :

- a) Missions d'assistance du Ministère de l'Équipement et des Transports.
- b) Mission d'appui d'un Ingénieur routier indépendant. Celui-ci a recommandé au MCA l'application intégrale des mesures contractuelles en matière d'incapacité avérée du contractant.
- c) Une étude relative à l'analyse du coût final et à la capacité de l'entreprise. Les recommandations étaient:
  - la résiliation du Contrat d'ASHTROM et réalisation des travaux restants par une autre Entreprise, ou
  - le réaménagement du contrat ASHTROM en procédant à l'affectation d'une partie des travaux du marché à une autre Entreprise.
- d) Un Atelier d'évaluation du projet à mi-parcours dont les recommandations conclusives étaient d':
  - envisager avant le 15 décembre 2010, une étude de marché pour la réalisation du reste des travaux par une autre entreprise,
  - envisager l'éventualité d'une consultation (ou appel d'offres) pour l'achèvement des travaux dans le cadre du « Compact ».

#### **5.5 Solution préconisée :**

Face à cette situation et pour l'atteinte des objectifs du projet, le délai contractuel étant épuisé, il a été décidé de l'arrêt des travaux de toutes les activités de l'entreprise Ashtrom. Son contrat a donc été résilié en février 2011, après une négociation à l'amiable.

## **PHASE 2 : PERIODE DE TRANSITION POUR L'ENTRETIEN DE LA ROUTE.**

Cette phase de transition avait pour objectif d'assurer l'entretien de la route. Les travaux ont été réalisés par l'Entreprise locale EGK de mars 2011 à juin 2011. Le montant du marché attribué était de 162 500 000 F.CFA (Cent soixante deux millions cinq cent vingt mille francs FCFA).

Les travaux d'entretien réalisés se résument comme suit :

- Re-profilage léger entre les PKs 32+525 et 57+000 ;
- Point à temps en latérite entre les PKs 32+525 et 57+000 ;
- Rechargement partiel entre les PKs 37+000 et 46+000 et entre les PK 51+000 et 57+000 ;
- Mise en place de signalisations diverses (138 panneaux de signalisation tous types confondus ont ainsi été mis en place) ;
- Actions d'arrosage de la route dans les traversées des villages pour l'atténuation des émissions de poussière ;
- Sensibilisation en Santé-Sécurité et Environnement ;
- Comptage routier : (Poste de Niono, poste de Diabaly et de Dogofry).

À la fin du contrat, toutes les activités contractuelles de l'Entreprise EGK étaient réalisées à la satisfaction de MCA - Mali.

## **PHASE3 : TRAVAUX DE PARACHEVEMENT DE LA ROUTE.**

L'exécution des travaux de parachèvement de la route ont été exécutées en plusieurs phases afin de faciliter le déroulement normal suivant la disponibilité du budget.

Le niveau de réalisations des activités du contrat de parachèvement de la route se résume comme suit :

- Les travaux de la tranche ferme A ont été réalisés à environ 98%.
- Seuls les travaux de fourniture et de pose des glissières de sécurité ne sont réalisés.
- Les travaux de l'option 1 ont été partiellement réalisés avec 5,10 km de revêtement en enduit superficiel bicouche.
- Les travaux de la bretelle d'accès à Alatona n'ont pu être réalisés.
- Les activités de protection de l'environnement et celles relatives à la mise en œuvre du Programme de Sensibilisation en Santé Publique, Sécurité Publique ont été réalisées.

### **Difficultés rencontrées et impacts sur le projet :**

Les principales contraintes d'exécution découlaient de la situation sécuritaire de la zone du projet. L'Entreprise ayant limité ses activités, ceci a eu pour conséquences :

- L'inachèvement des travaux de la route,
- Des surcoûts liés à la suspension et à l'arrêt du Compact (réclamation de l'Entreprise)
- La nécessité d'engager des travaux de sécurisation et de sauvegarde de l'investissement.

### **Clôture du compact Mali / Modification du contrat / Travaux de sécurisation :**

Suite à la clôture anticipée des activités de MCA-Mali, les travaux de la route Niono-Goma Coura ont été soumis à une révision. Cette révision ayant pour but de préserver les investissements déjà réalisés, un amendement au contrat du groupement SSR a été nécessaire. Cette amendement portait essentiellement sur la variation des quantités des travaux et la suppression de certains postes de travaux des différentes tranches et options du contrat initial déjà notifiées à l'Entreprise.

Le montant des travaux réalisés et ceux retenus pour la sécurisation des investissements avant le 31 août 2012 est de 8 778 530 019 F.CFA. Soit une réduction de l'ordre de 53% par rapport au montant initial.

### **Réclamation de SOGEA SATOM / RAZEL (SSR)**

Suite aux évènements survenus au Mali en mars 2012 et la situation sécuritaire dans la zone du projet, les activités du groupement SOGEA SATOM / RAZEL (SSR) ont été suspendues pour une durée de 53 jours. Cette suspension des activités a fait l'objet de réclamation de la part de SSR. Ces réclamations sont relatives aux coûts d'immobilisation, aux mesures conservatoire, à la remobilisation de SSR pour les travaux de sécurisation et à la clôture du Compact.

Le montant total des réclamations était évalué à 3 027 507 299 F.CFA. Après analyse des réclamations par l'Ingénieur et au cours des différentes séances de travail avec SSR, ce montant réclamé a été ramené à 1 2281 903 155 F.CFA<sup>2</sup> Durant cette phase de parachèvement, la Mission de contrôle a assuré dans de bonnes conditions les activités de maîtrise d'œuvre du projet. Les activités de protection de l'environnement, de sensibilisation en santé sécurité ont été suivies et réalisées conformément aux exigences.

### 5.1.3. Réalisation des Résultats

A la date de rédaction du rapport, Les travaux de corps de chaussée ont été réalisés sur environ 88% du linéaire soit 72 kms sur un total de 81 kms prévus par le programme avec environ moins d'une dizaine de km bitumée. Bien que la route n'ait pu être revêtue, elle est aujourd'hui à un niveau d'aménagement permettant d'améliorer substantiellement les conditions de vie des populations et de désenclaver cette zone de l'office du Niger jouxtant les régions nord du Mali.

De façon générale, les riverains et les usagers de la route sont satisfaits du niveau de réalisation de la route. Parmi ces acquis on peut citer :

- 1) l'amélioration de l'accès des populations aux marchés,
- 2) la dynamisation de l'activité économique dans la zone,
- 3) la réduction des coûts de transport,
- 4) l'amélioration du temps d'acheminement des produits agricoles aux marchés afin de faciliter leurs commercialisations.

Les travaux de terrassement ont été réalisés sur l'ensemble du linéaire de la route. Les travaux de corps de chaussée ont été réalisés sur environ 88% du linéaire soit 72 kms sur un total de 81 kms. Les travaux de bitumage, quant à eux, n'ont pas pu être achevés.

Cependant, sans le bitume sur la totalité des 81 km, la route NGC présente un grand risque de durabilité par endroit avec une dégradation relative aux effets climatiques et d'usage (pluie, vent, engins roulant de toutes sortes etc.). Certains effets escomptés se trouveraient alors partiellement ou totalement affectés.

Pour pérenniser ces acquis et conférer à la route une durabilité, il y a lieu d'engager dans un court délai, des actions de consolidation par endroit et compléter les travaux de sécurisation entamés avant l'arrêt du Compact. Pour palier à cette situation, des travaux de sécurisation et de sauvegarde de la route ont été identifiés. Ces travaux permettront de préserver les acquis et lui conférer un temps de durabilité conséquent.

En dépit de ces multiples difficultés qui ont émaillées les différentes phases de mise en œuvre du projet, **le projet a donné lieu à des résultats significatifs** par rapport à la situation de référence du projet :

---

<sup>2</sup> Dossier de réclamation de SSR

Les **principaux résultats** enregistrés sont :

- ✓ Une amélioration de l'état de la route sur la totalité du linéaire rendant ainsi la route praticable en toutes saisons de l'année et permettre l'accès à la zone de Alatona.
- ✓ La réduction du temps de transport entre Niono et Goma Coura rendant ainsi la création de plusieurs marchés (foires) hebdomadaires.
- ✓ La facilitation et le renforcement des échanges des produits alimentaires de base et des productions agricoles.
- ✓ L'intérêt des populations riveraines au programme de sensibilisation en santé publique et sécurité publique.
- ✓ L'appréciation et maîtrise des autorités communales et des populations des stratégies de prévention contre le paludisme, les maladies hydriques et la protection contre le VIH/SIDA, la sécurité routière avec la connaissance des panneaux de signalisation et la traversé de la route par les enfants.
- ✓ Les mesures de protection de l'environnement de la santé et de la sécurité pour la reconstruction et d'amélioration de la route Niono GomaCoura ont été effectives avec les entreprises malgré quelques défaillances enregistrées avec Ashtrom BV.
- ✓ Le programme de sensibilisation de la santé publique et de la sécurité publique a couvert les vingt neuf (29) villages et les quatre (04) communes.
- ✓ La réduction certaine du coût d'exploitation des véhicules de transport entraînant une réduction du coût de transport.
- ✓ La réduction du coût d'entretien de la route.

Ces deux derniers résultats seront visibles au cours des premiers mois à compter de la mise en service effective de la route.

Par ailleurs, les travaux de terrassement ont été réalisés sur l'ensemble du linéaire de la route, mettant ainsi la route hors d'eau et traitant les zones les plus difficiles, surtout la zone de traversée du Falla de Molodo. Les travaux de corps de chaussée ont été réalisés sur environ 88% du linéaire soit 72 kms sur un total de 81 kms.

Les ouvrages à rallonger et l'ensemble des ouvrages de drainage ont été réalisés à 89%. Ainsi donc, la route a été mise au gabarit de route nationale en terre (hors revêtement). Les travaux de rallonge des ouvrages du PK71+000 au PK 81+000 n'ont pu cependant être réalisés.

Quant aux travaux d'assainissement spécifiques et de drainage au niveau du village de N'Débougou et aux environs de Dogofry pour la pérennisation des investissements, ils restent à réaliser.

### **Performance par indicateur**

Cette route d'une longueur de 81 km constitue le premier tronçon de la route nationale RN33, qui traverse la zone de l'office du Niger en reliant la région de Ségou à celles du Nord en passant par Nampala, Tonka et Léré.

Ces travaux sont mis en œuvre dans une zone où les populations n'avaient pas accès aux services sociaux de base.

L'indicateur principal de mesure de performance adopté est l'Indice de Rugosité International qui permet de mesurer si le niveau de la surface de la route ne comporte pas beaucoup de zones en déphasage avec le niveau normal. Cet indicateur de mesure de performance n'est applicable que si le bitume est réalisé.

Seulement 18 km (option A et C prise en charge par le MCC après la résiliation du contrat de l'Entreprise ASHTROM) sur les 81 km prévus par le programme sont en cours des travaux de sécurisation avec environ moins d'une dizaine de km bitumée. Pour les 8 km sous financement du fonds du gouvernement, les travaux n'ont pas encore commencé.

Indicateur	Situation de référence	Valeur actuelle	Cible fin compact	Progression/cible fin du compact
<b>Projet d'Irrigation d'Alatona</b>				
Indice de Rugosité Internationale (m/km)	17	N.A	2	N.A
La valeur des contrats signés pour les travaux de construction de la route	42 918 038 USD	11 490 650 USD	N.A	N.A

Malgré cette situation, les autres couches ainsi que d'autres accessoires ont toutes été effectuées et ont permis aux usagers une exploitation meilleure par rapport à la case de départ. L'intensification du trafic, la satisfaction des passagers des véhicules de transport en commun et l'utilisation de la route par d'autres engins jadis moins fréquents constitueront des effets et ou impacts visibles des travaux une fois terminés que les évaluateurs tiendront compte après le Compact.

**La valeur des contrats signés** pour les travaux de construction de la route est de **42 918 038 USD** (incluant 19 056 922 pour le contrat **SOGEA-SATOM/RAZEL** et USD 23 861 116 pour le contrat clôturé de l'entreprise **ASHTROM**).

Le niveau actuel de la route contribue relativement à une amélioration des conditions de vie à travers la facilitation de l'accès rapide aux centres socio – sanitaires et aux services administratifs de la zone du projet par le renforcement de la couverture administrative et sociale de la zone à travers le processus de désenclavement de la zone du projet et celle du Nord.

Sans le bitume sur la totalité des 81 km, la route NGC présente un grand risque de durabilité par endroit avec une dégradation relative aux effets climatiques et d'usage (pluie, vent, engins roulant de toutes sortes etc...). Certains effets escomptés se trouvent alors partiellement ou totalement affectés. Il s'agit entre autre de: (1) l'amélioration de l'accès des populations aux marchés, (2) la dynamisation de l'activité économique dans la zone, (3) la réduction des coûts de transport, (4) l'amélioration du temps d'acheminement des produits agricoles aux marchés afin de faciliter leurs commercialisations.

## 5.1.4. Performance financière

Dans l'ensemble, il n'y a pas eu de dépassement de montant des contrats. Au niveau du premier contrat des travaux, Ashtrom bv avait cependant fait des réclamations à l'issu des travaux instruits par l'Ingénieur et non prévus mais inhérents à la préservation des investissements. Ces travaux avaient engendré une augmentation du volume des remblais et surtout de la plus-value de transport. Ces réclamations ont été négociées pendant la résiliation du contrat Ashtrom.

Les décaissements par rapport au planning prévisionnel des dépenses peuvent être analysés sur les deux grands contrats des travaux de la route à savoir :

- **Contrat d'ASHTROM bv.**

Compte tenu de la contre-performance de cette firme, les demandes de décaissement pour le paiement des travaux exécutés ont rarement atteint les engagements prévisionnels des dépenses. Non seulement le calendrier des paiements n'était pas suivi, les décaissements mensuels étaient bien en deçà des prévisions.

Cette situation s'explique par de nombreuses insuffisances et défaillances évoquées au niveau de la réalisation des travaux.

- **Contrat du groupement de SOGEA SATOM / RAZEL (SSR)**

Concernant le contrat des travaux de parachèvement de la route de (SSR), durant les six premiers mois, les décaissements relatifs à l'état d'exécution des travaux étaient en parfaite harmonie avec les prévisions de dépenses (cash flow). C'est à partir de la situation de paiement N°7 (en mars 2012), qu'il a été constaté une baisse de l'ordre de 35% des décaissements par rapport aux prévisions de dépenses.

Cette situation qui a perduré jusqu'à la fin des travaux, fait suite à la suspension des activités lors des événements survenus au Nord Mali et à la détérioration du climat politique dans le pays qui a eu pour effet l'arrêt anticipé du Compact.

Les réclamations formulées par le groupement (SSR) ont été analysées dans le cadre de la modification du contrat en vue de la réalisation des travaux de clôture.

### SITUATION FINANCIERE GENERALE DES ACTIVITES :

Désignation des activités	Montant FCFA	Contrevaleur USD	Montant USD	Total USD
<b>ALA - A01/Road construction Niono – Goma Coura</b>				
Montant initial contrat			34 758 328	34 758 328
Estimation initiale, imprévus compris				42 357 286
Coût des travaux réalisés et payés				18 361 116
Réclamation / résiliation amiable				5 500 000
Coût final du contrat y compris réclamations et restitutions de la garantie) <sup>3</sup>				23 861 116
<b>ALA - A01a/FIDIC Counsel contract</b>				

<sup>3</sup> Résilié suite à la défaillance de l'entreprise. Ce montant inclus le remboursement de la retenue de garantie suite à la résiliation du contrat Ashtrom.

Montant initial contrat					89 920
Estimation initiale, imprévus compris					89 920
Coût final du contrat (y compris les frais d'huissier de 672 USD)					135 802
<b>ALA - A01b/Road Niono-Goma Maintenance</b>					
Montant initial contrat		162 520 000	353 304		353 304
Estimation initiale, imprévus compris					210 000
Coût final du contrat					366 421
<b>ALA - A02/Av1/Road Niono-Goma supervision</b>					
Montant initial contrat		184 041 242	408 981	1 752 000	2 160 981
Estimation initiale, imprévus compris					2 349 963
Coût final du contrat					1 354 029
<b>ALA - A03/ Involuntary resettlement</b>					
Estimation initiale					4 494
Coût final					4 494
<b>ALA - A04/Entity : DNR</b>					
Montant initial contrat		18 000 000	39 130		39 130
Estimation initiale, imprévus compris					43 258
Coût estimatif final du contrat					44 125
<b>ALA - A05/Resettlement bretelle Dogofry</b>					
Estimation initiale					11 000
Coût final					4 791
<b>ALA - A06/Contrat du Conciliateur</b>					
Montant initial contrat				93 889	93 889
Estimation initiale, imprévus compris				100 000	100 000

Coût final du contrat					19 673
<b>ALA - A07/Supervision des travaux de la route</b>					
Montant initial contrat		738 905 000	1 606 315	710 974	2 317 289
Estimation initiale, imprévus compris					2 326 889
Montant contrat y compris les avenants		1 283 685 713	2 698 848	1 308 221	4 007 069
Coût estimatif final du contrat					3 967 861
<b>ALA - A09/Road Niono-Goma Works (fonds MCC &amp; GRM)</b>					
Montant initial contrat		18 645 399 856		40 533 478	40 533 478
Estimation initiale, imprévus compris					
Montant contrat amendé		8 778 530 019		18 288 604	18 288 604
Coût travaux réalisés		8 778 530 019		18 288 604	18 288 604
Coût de la réclamation (1dollar=510F.CFA)		1 281 903 155		2 513 535	2 513 535
Coût final exécuté du contrat y compris les réclamations					20 802 139
<b>ALA - A09/Road Niono-Goma Works (éligible sur fonds MCC)</b>					
Montant initial contrat		8 766 183 981		19 056 922	19 056 922
Estimation initiale, imprévus compris					
Montant contrat y compris les avenants N°1		7 385 107 046		15 385 639	15 385 639
Réclamation		PM		PM	PM
Coût estimatif final exécuté du contrat sans les réclamations					<b>13 687 871<sup>4</sup></b>

**Taux : 1 dollar = 480 F.CFA**

Les dépenses effectuées au titre des deux grands contrats (ASHTROM bv et SOGEA SATOM / RAZEL) pour les travaux de construction de la route est de **\$ 36 649 720 USD** (incluant 18 361 116 USD pour le contrat de l'entreprise ASHTROM bv et 18 288 604 USD pour le contrat SOGEA-SATOM/RAZEL).

<sup>4</sup> Dépenses provisoires en attente du décompte définitif

Au titre des réclamations des deux Entreprises pour cause de résiliation du contrat ASHTROM b.v. et la modification du contrat SSR issues des événements de mars 2012, il a été payé un montant cumulé de **\$ 8 013 535 USD.**

### 5.1.5. Leçons apprises

- ❖ Difficultés liées aux insuffisances du dossier de base du projet (APD) → Etudes d'exécution du projet prenant en compte des travaux non prévus initialement et ayant engendré une augmentation du volume des travaux.
- ❖ Difficultés liées au Dossier d'Appel d'Offres entraînant la sélection de prestataires non performants qui ne maîtrisent pas les procédures FIDIC et celles de MCC.
- ❖ Importance de l'implication du Maître d'Ouvrage dans le suivi de l'exécution.
- ❖ Trop grande implication du Partenaire Technique et Financier (MCC) dans la mise en œuvre du projet → Conflits de compétence dans le suivi.
- ❖ Difficultés liées à la multiplicité des structures de suivi et de gestion des contrats. (Mission de contrôle, consultant B10, Ingénieurs indépendants, MCC, MCA)
- ❖ Risques de dépassement du budget liés aux réclamations des Entreprise et Prestataires.
- ❖ Bonne planification et suivi des activités du projet à partir des Plans de travail.
- ❖ Bon suivi budgétaire suivant les Demandes de Décaissement trimestrielles intégrant un rapport narratif des activités et une planification des dépenses.
- ❖ Coordination des activités à partir des réunions (réunions de coordination, réunions de chantier, réunions de revue qualité, réunions hebdomadaires de Management, ...)
- ❖ Communication et partage des informations (conférence call).
- ❖ Inscription au niveau de chaque activité, d'une ligne budgétaire d'imprévus (physiques, financiers et de taux de change).

## 5.1. INFRASTRUCTURE D'IRRIGATION

Créé afin de permettre l'agriculture irriguée sur des parcelles en aval du point C, le PIA est destiné au développement d'infrastructures clés et de réformes de politique générale pour les secteurs productifs de façon à capitaliser de la richesse dans le Delta du Fleuve Niger, un des principaux atouts du Mali.

Le projet concerne l'irrigation de 14.000 ha de terres nouvelles représentant près de 20% d'augmentation de terres agricoles « fertiles » et une augmentation de 6% des superficies totales du pays en terres entièrement ou partiellement irriguées. Le PIA vise également à introduire de meilleures pratiques dans la gestion des ressources en eau, de même que des réformes politiques et organisationnelles en vue de réaliser le potentiel de l'ON, moteur de la croissance en milieu rural pour le Mali.

Cette Activité du Projet comporte l'amélioration du système principal de transport de l'eau y compris la réhabilitation des ouvrages de prises aux points A et B, la réalisation du système irrigué de Alatona et l'appui à l'ON dans la gestion de l'eau.

Elle augmentera la capacité de conduite d'eau des principaux canaux de l'ON (le Canal Adducteur, le Canal du Sahel et le Fala de Molodo) pour assurer un ravitaillement optimal en eau des périmètres aménagés. Le financement du MCC permettra à l'ON d'avoir la capacité physique pour réaliser des objectifs immédiats de développement, améliorer et accroître les services et évoluer vers la génération récente de normes et procédures opérationnelles de gestion de l'eau, sur la base des meilleures pratiques internationales.

La consistance des travaux est : (i) Réalisation du système d'irrigation de Alatona qui comportera la construction d'un canal distributeur de 63 km à partir d'un canal primaire et d'un drain principal de 44 km, un réseau de canaux secondaires et tertiaires et du système de drainage, de même qu'un nivellement des pistes d'accès interne, en vue d'irriguer les 14.000 hectares du PIA ; (ii) Elargissement du système principal de transport d'eau en vue d'augmenter la capacité de transport de deux principaux canaux et un ancien lit du fleuve qui transportent l'eau du Fleuve Niger vers les zones irriguées de l'ON en supprimant le merlon central séparant les deux branches du Canal Adducteur par élargissement du Canal du Sahel sur 23 km et en élevant les berges du Fala de Molodo sur environ 18 km ; (iii) Appui à la Gestion de l'Eau à l'ON qui fournira une assistance technique et des équipements à l'ON pour l'installation et l'exploitation d'un système de gestion de l'eau basé sur les communications et aussi, l'amélioration de la gestion d'ensemble du système pour assurer une gestion plus efficace et effective de l'eau dans tout le système de l'ON.

Le montant estimatif du Financement du MCC pour cette Activité du Projet d'Irrigation de Alatona est identifié à l'Annexe II du Compact (PLAN FINANCIER PLURI-ANNUUEL). Les conditions préalables et le classement de cette Activité du Projet seront spécifiés dans l'Accord de Décaissement, tout autre Accord Complémentaire et les Documents d'Exécution pertinents.

### **5.2.1. Description de l'activité**

La zone du projet était inaccessible aux populations, sans aucun aménagement hydro agricole et sans espoir de développement agro économique pour les mêmes populations avant le projet.

En matière d'impact, le projet vise l'amélioration du cadre de vie des populations affectées par le projet jadis installées de façon isolée, à travers la construction d'infrastructures hydro agricoles. L'aménagement a consisté essentiellement en la réalisation de 5200 ha en maîtrise totale d'eau pour l'amorce d'un véritable développement dans la zone du projet. A travers ces réalisations, le projet a contribué à :

- à fournir de l'eau suffisante pour l'irrigation des parcelles agricoles ;
- organiser les paysans en associations et coopératives de producteurs agricoles ;
- améliorer la gestion de l'eau par la mise en place des organisations d'exploitants du système d'irrigation ainsi réalisé ;
- améliorer le cadre de vie des populations par des formations en techniques de production agricole ;
- améliorer les relations entre producteurs et consommateurs et/ou commerçants ;
- faciliter l'accès au marché à travers l'infrastructure routière.

### **5.2.2. Mise en œuvre et réalisation des activités :**

Ce projet avait pour objectif de renforcer la capacité des structures principales de l'ON, notamment le canal adducteur, le canal du Sahel et le Fala de Molodo) pour assurer une capacité efficace de porter l'eau d'hivernage à tous les périmètres.

Plus spécifiquement, les travaux d'infrastructures d'irrigation ont porté essentiellement sur :

1. L'aménagement du périmètre irrigué première tranche de Alatona des 5 200 ha;
2. La réhabilitation du système hydraulique principal de l'Office du Niger, du Barrage de Markala à l'entrée du périmètre de Alatona;
3. La réhabilitation des ouvrages hydromécaniques ou régulateurs de plans d'eau de l'Office du Niger, aux points A et B.

La mise en œuvre de ces différents travaux a été effectuée sous la supervision de MCA-Mali. Le contrôle et surveillance ont été assurés par le bureau d'ingénieurs conseils SNC LAVALIN et l'appui à la mise en œuvre par le bureau d'étude MWH. A ces intervenants s'ajoutent les homologues de MCC et les consultants indépendants.

Par ailleurs, l'apport technique de différents intervenants a contribué à la bonne mise en œuvre des infrastructures qui ont été réalisées. L'appui technique et la supervision portaient sur les propositions de solution technique - techniquement et financièrement viables -aux problèmes posés au cours de l'exécution des travaux.

Le Conseil d'administration, les bailleurs de fonds, MCA et MCC ont été régulièrement informés des activités et de l'avancement des travaux par le biais des rapports mensuels des entreprises et du bureau de contrôle ainsi que des rapports succincts des représentants de terrain de MCA.

La superficie à aménager était initialement de 14000 ha. Suite à des contraintes budgétaires, cette superficie a été ramenée à 5200 ha et par voie de conséquence, la longueur du distributeur de Alatona est passée de 63 km à 23 km et celle du drain principal de Massabougou qui était de 44 km a été redimensionnée à 26 km. Ces réductions ont eu pour inconvénients, de diminuer considérablement le potentiel humain devant intervenir dans l'exploitation du périmètre, le nombre de NA de 230 à 153 et causer des difficultés d'évacuation des eaux de drainage hors du système.

Hormis le palliatif en cours de réalisation actuellement, cette insuffisance du système de drainage aurait pu causer la perte de 1000 ha environ de parcelles emblavées. Il s'agit de la solution provisoire trouvée par MCA et consistant en la réalisation d'un exutoire de 4 km environ, situé dans la partie non aménagée du périmètre et constituée d'une zone de dépression dont les côtes moyennes sont inférieures à celles des parcelles à drainer.

Aussi, l'un des obstacles majeurs à l'aménagement des 5200 ha était le canal adducteur de Alatona dont le mauvais état des cavaliers n'aurait pas permis le transit du débit nécessaire à l'irrigation des parcelles agricoles du PIA. Initialement imprévu, il fût redimensionner pour amener sa largeur au plafond à 14 m et ses cavaliers ont été entièrement reconstruits.

Bien qu'ayant accusé du retard, le déplacement des villages et/ou hameaux installés sur l'axe de certains canaux d'irrigation ou drains, n'a pas constitué un handicap majeur à la réalisation des travaux. En effet, l'entreprise a pu exécuter l'ensemble des travaux relatifs à l'aménagement des 5200 ha dans le délai prévu.

Un des atouts majeurs dont a bénéficié le PIA dans l'exécution de cette activité est le fort soutien de la Présidence de la République en tant que Maître d'ouvrage et l'accompagnement de MCC en tant que bailleur de fonds dont la disponibilité était très appréciable. Ceci s'est manifesté à travers des actions, entre autres : l'approbation par le Conseil de Surveillance de MCA de projets de travaux supplémentaires qui n'étaient pas initialement prévus et dont la réalisation était indispensable et leur acceptation par MCC. Il s'agit, notamment, de :

- du Canal adducteur de Alatona dont la largeur au plafond a été élargie à 14 m en vue de permettre le transport d'eau pour l'irrigation des parcelles en aval et la reconstruction des cavaliers qui étaient dans un état de dégradation très avancé ;
- travaux de dragage initialement sous-estimés, dans Canal adducteur de Markala, le canal du Sahel et les biefs 1 et 2 du Fala de Molodo ;
- Travaux de terrassement des digues des biefs 1 et 2 du Fala de Molodo en vue de leur renforcement.

Il faut également signaler l'appui technique des consultants de MCC dans la mise en œuvre de cette activité et dont la disponibilité a été très appréciée.

Au nombre des difficultés, on note les brèches successives causées sur les cavaliers de l'adducteur de Alatona suite à la très forte pluviométrie qu'a connue la zone du projet lors de la campagne agricole 2010-2011. Cela, presque immédiatement après la mise en valeur des 1000 ha premiers réalisés pendant la même campagne par le groupement d'entreprises SOGEA-SATOM/RAZEL chargé de l'exécution des travaux d'aménagement de 5200 ha.

Heureusement, elles ont été toutes réparées par l'entreprise SINOHYDRO chargée de la réhabilitation du système hydraulique principal de l'ON, dans un temps record, tel que le développement des plants de riz n'a souffert d'aucune entrave.

### 5.2.3. Réalisation des Résultats

**Dans l'ensemble, les objectifs des travaux d'infrastructures d'irrigation ont été atteints** et les résultats escomptés obtenus grâce à la performance des entreprises et bureau de contrôle d'une part et l'encadrement des consultants et experts de MCA/MCC. Aussi, une bonne planification des décaissements a permis d'éviter les retards de paiement des contractants.

En se fondant sur l'engouement que cet aménagement a suscité et surtout les résultats encourageant enregistrés dans la mise en œuvre des travaux (délai très court et type d'aménagement très moderne, les facilités d'exploitation y liées, rendement agricole élevé dès les premières années d'exploitation), il est très fort probable que cela produise des incidences majeurs positifs sur la politique d'aménagement des périmètres à l'Office du Niger, dans un avenir très proche.

Les **principaux résultats** sont :

- ✓ Les travaux d'aménagement des 5200 ha (ou périmètre irrigué de Alatona) ont été exécutés à 100% avec disponibilité des terres cultivables aménagées ce qui a permis l'exploitation du périmètre pendant les campagnes agricoles hivernales de riziculture 2010-2011, 2011-2012 ainsi que le maraichage de contre saison en 2012 ;
- ✓ Les travaux de réhabilitation du système hydraulique principal de l'Office du ont permis d'augmenter la section du canal adducteur de Markala, du canal du Sahel et du 2<sup>ème</sup> bief du Fala de Molodo, avec pour conséquence, l'augmentation du débit et la hauteur d'eau du réseau. De plus, un déversoir de sécurité permettant la régulation du plan d'eau le long du réseau ainsi qu'un nouveau pont servant d'ouvrage de franchissement ont été réalisés au point C ;
- ✓ Les travaux de réhabilitation des ouvrages hydromécaniques du point A et B ont été exécutés au niveau de la remise en état sur le plan mécanique et électrique avec fourniture d'une source alternative d'électricité malgré le retard constaté dans l'exécution de ces ouvrages.

Les travaux de réhabilitation du système hydraulique ont permis d'assurer la source d'eau pour l'irrigation en termes de débit et plan d'eau dans les zones Office du Niger et sur le périmètre de Alatona ainsi que d'éviter les brèches au niveau des endiguements des canaux et des deux biefs du Fala de Molodo et des affouillements en amont et en aval des régulateurs des point A et B ;

Les travaux de réhabilitation des ouvrages hydromécaniques amélioreront la gestion des eaux du réseau primaire de l'Office du Niger à travers une facilité de manipulation des vannes sur le plan mécanique et électrique et, d'avoir une source d'électricité en cas de défaillance du réseau national

d'électricité. L'entretien de ces ouvrages se fera sur la base du manuel d'entretien produit par l'entreprise.

Ci-dessous le tableau détaillé des résultats atteints :

Travaux d'irrigation de la tranche 1 du périmètre d'Alatona des 5200 ha contrat ALA-B01	Travaux de réhabilitation du système hydraulique principal de l'Office du Niger Contrat ALA-B03	Travaux de réhabilitation des ouvrages hydromécaniques des points A et B de l'Office du Niger Contrat ALAA-B04
<p><b>Exécution de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4942 ha de parcelles.</li> <li>- 23 km de canal principal (distributeur)</li> <li>- 26 km de drain principal</li> <li>- 17 canaux partiteurs</li> <li>- 12 canaux drains partiteurs</li> <li>- réseaux tertiaires d'irrigation et de drainage</li> <li>- rigoles</li> <li>- 3 séries de 3 ouvrages régulateurs vanne AVIS</li> <li>- vannes de sectionnement</li> <li>- modules à masques</li> <li>- déversoirs de sécurité</li> <li>- pistes d'accès</li> <li>- abreuvoirs</li> <li>- ouvrages de franchissements</li> <li>- puits pastoraux.</li> </ul>	<p><b>Exécution de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 970 000 m3 de terrassement (excavation par dragage) des canaux de l'adducteur de de Markala, du sahel, du Fala 2, des pistes d'accès des canaux du sahel et de l'adducteur de Markala</li> <li>- 1,3 km de raccordement entre l'adducteur de Alatona et le distributeur de Alatona et, réhabilitation de 7 km de l'adducteur de Alatona.</li> <li>- un déversoir de sécurité</li> <li>- un pont avec prise au point C</li> <li>- Endiguement et pose de gabions sur les cavaliers du Fala 2</li> <li>- Endiguement des cavaliers du Fala 1.</li> <li>- un écran de protection des canaux contre les plantes aquatiques au point C</li> <li>- installation de 6 échelles limnimétriques dans le Fala 2</li> <li>- Protection amont et aval des régulateurs des point A et B.</li> </ul>	<p><b>Travaux de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réhabilitation mécanique du régulateur du point B</li> <li>- Réhabilitation mécanique et électrique du régulateur du point A</li> <li>- Fourniture de groupe électrogène 50 kva au point A</li> <li>- Fourniture de pièces de rechanges mécaniques</li> <li>- Elaboration du manuel d'entretien et formation agents de l'Office du Niger.</li> </ul>

### Performance par indicateur

Ces travaux concernent : (a) l'extension du système principal du canal de l'Office du Niger avec un potentiel important de superficies sous irrigation améliorée, (b) la construction d'un canal principal, des réseaux de canaux secondaires et tertiaires et des drains dans la zone d'Alatona et enfin (c) la mise en place d'un système de gestion d'eau plus efficace.

Ces infrastructures d'irrigation favorisent une production agricole par saison (hivernale et sèche) et constitue le garant d'une diversification des produits et d'une auto – suffisance alimentaire des personnes affectées en particulier.

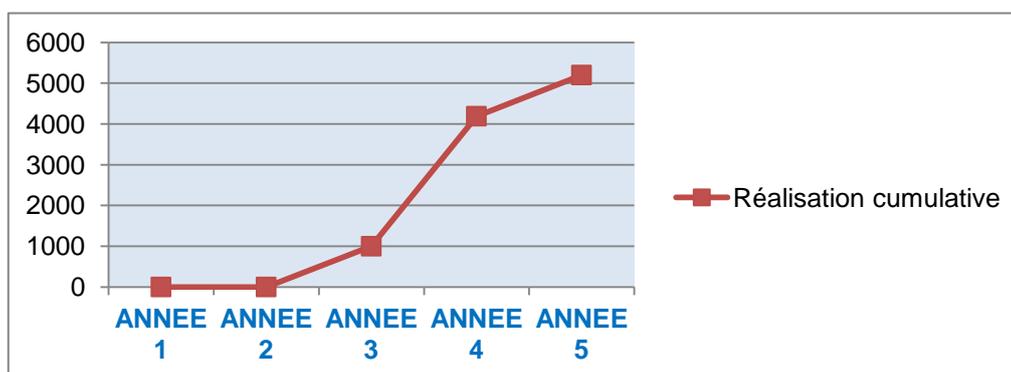
Indicateur	Situation de référence	Valeur actuelle	Cible fin compact	Progression/cible fin compact
------------	------------------------	-----------------	-------------------	-------------------------------

Activités d'Irrigation				
Superficies sous nouvelle irrigation (ha)	0	4 942	5 200	95%
Superficie sous irrigation améliorée (ha)	0	93 048	104 881	89%
Taux de recouvrement de la redevance eau (%)	35%	96%	90%	106%

Elles assurent, actuellement, à travers la réhabilitation du système principal du canal de l'Office du Niger, l'irrigation de **93 048 ha** excluant celles du périmètre de Alatona. Ces superficies sous irrigation améliorée ont atteint 89% de progression par rapport à la cible de fin du Compact fixée à 104 881 ha. Ce résultats a un caractère progressif et s'accroît parallèlement à la réalisation d'aménagements supplémentaires dans la zone Office du Niger (voir le contrat plan 2008-2012 de l'ON).

Sur les 5 200 ha issus du recadrage des objectifs du PIA en 2009, exactement **4 942 ha** de **superficies sous nouvelles irrigations** ont été réalisées soit **95%** d'atteinte par rapport à la cible de fin du Compact fixée à 5 200 ha. L'écart de 258 ha entre la cible et la réalisation constitue des espaces utilisées pour les canaux et les drains du système d'irrigation. Les 4 942 ha représentent la superficie exploitable pour les travaux agricole du périmètre de Alatona.

Année du Compact	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Réalisation cumulative	0	0	1000	4190	5200



Les performances enregistrées au niveau du Suivi/Evaluation sur les aménagements ont été de manière cumulative : **1 000 ha** en 2010 ; **4 190 ha** en 2011 et enfin **5 200 ha** en 2012.

Déterminés à assumer leurs responsabilités, les exploitants agricoles du projet ont remboursé **les redevances eau** à **100%** au titre de la campagne hivernale agricole de 2010-2011 et de **96%** par rapport à la cible de 90% équivalent à une performance de 109% au titre de la campagne de 2011-2012 au trimestre 19 du Compact. Les paiements restant sont en cours.

## 5.2.4. Performance financière

Les montants des contrats ont pu être augmentés pour raison de travaux non-prévus, travaux supplémentaires jugés nécessaires par l'Ingénieur et souvent par MCA/MCC, les réclamations des entreprises au cours de l'exécution des travaux, la révision des prix etc. Pour chaque contrat, les augmentations ou diminution de quantité de travaux ont fait l'objet d'un avenant signé entre l'entreprise et MCA-Mali.

- Le tableau ci-dessous récapitule les montants initiaux et finaux des contrats

Contrats travaux	Montants initiaux	Montant finaux	Observations
Contrat travaux d'irrigation du périmètre de Alatona ALA-B01	35 730 777 256 F CFA	40 642 002 998 F CFA	Travaux supplémentaires Réclamations Révision des prix
Contrat réhabilitation du système hydraulique principal de l'Office du Niger ALA-B03	46 328 742 USD	59 319 413 USD	Travaux supplémentaires Réclamations Révision des prix
Contrat de réhabilitation des ouvrages hydro mécaniques de l'Office du Niger ALA-B04	424 823 000 F CFA	465 318 297 F CFA	Travaux supplémentaires

Il faut noter dans le cadre de la gestion des contrats, MCA et MCC avaient évalué et associé à chaque contrat des montants d'imprévus découlant d'un plan de gestion des risques liés aux travaux physiques, au taux d'échange du dollar, à la gestion.

Désignation	Montant FCFA	Contrevaleur USD	Montant USD	Total USD
<b>Ala-B01/Irrigation: Construction infrastructure</b>				
montant initial contrat	35 730 777 256	77 675 603		77 675 603
estimation initiale, imprévus compris				100 840 194
montant contrat y compris les avenants	41 385 621 203	89 968 742		89 968 742
Coût estimatif final du contrat				89 348 104
<b>Ala-B02/Construct. Superv./coord. T1,2&amp;3 - Social infra.T.2&amp;3</b>				
montant initial contrat	1 644 594 950	3 575 206	4 753 417	8 328 623
estimation initiale, imprévus compris				9 201 260
montant contrat y compris les avenants	1 936 629 830	4 072 980	4 905 463	8 978 443
Coût estimatif final du contrat				8 953 394
<b>Ala-B03/Main canal conveyance upgrade (sur fonds MCC)</b>				
montant initial contrat	6 462 775 949	13 898 443	32 429 700	46 328 143
estimation initiale, imprévus compris				61 100 000
montant contrat y compris les avenants				57 971 199
Coût estimatif final du contrat (y fond			57 028	

compris réclamations)	s MCC			176	
	fond s GRM			2 994 728	60 022 904
<b>Ala-B04/Main canal conveyance equip rehabilitation</b>					
montant initial contrat		424 813 000	923 507		923 507
estimation initiale, imprévus compris					1 198 917
montant contrat y compris les avenants		465 354 775	1 011 641		1 011 641
Coût estimatif final du contrat					968 248
<b>Ala-B10/Alatona project management</b>					
montant initial contrat		465 388 896	1 011 715	2 423 901	3 435 616
estimation initiale, imprévus compris					3 520 000
Coût estimatif final du contrat					3 389 752

### 5.2.5. Leçons apprises

- ❖ Difficultés liées à la qualité de la conception de base des ouvrages ;
- ❖ Difficultés de mise en œuvre des projets avec plusieurs intervenants ;
- ❖ Gestion des risques liés à l'exécution des travaux ;
- ❖ Importance de la capacité de l'Ingénieur (bureau de contrôle) à gérer les contrats et surveiller les travaux ;
- ❖ Importance du suivi de proximité des travaux par le maître d'ouvrage ;
- ❖ Importance du choix des bons prestataires de service et exécutants de travaux ;
- ❖ Risques de réclamations des entreprises ;
- ❖ Difficultés d'application des procédures de MCC.

## 5.2. INFRASTRUCTURE ET SERVICES SOCIAUX

La composante Infrastructure et Services Sociaux regroupe l'ensemble des activités concernant la réinstallation involontaire des populations. il traite à la fois :

- des travaux de construction des infrastructures, de mise en place des équipements,
- des activités d'appui à la réinstallation des populations affectées (aide au déménagement, renforcement des capacités par la formation, la sensibilisation, la mise en place des organes de gestion, etc.),
- des services sociaux relatifs au fonctionnement normal du centre de santé communautaire et des écoles (salaires du personnel, supervision des activités par les services techniques de l'Etat).

### 5.3.1. Description de l'activité

La zone du projet était inaccessible (absence de pistes aménagées), sans eau potable pour la majorité des populations et sans aucun aménagement infrastructurel digne de ce nom. Force est de reconnaître qu'il n'existait presque aucun espoir de développement dans les anciens sites des villages avant le projet.

L'impact de la construction des infrastructures étaient bien prévisibles. Elle visait à améliorer le cadre de vie des populations affectées par le projet qui étaient installées de façon anarchique. Elle concernait d'une part le remplacement des infrastructures perdues et d'autre part la mise en place des infrastructures et équipements de base indispensables pour l'amorce d'un véritable développement dans la zone d'intervention directe du projet. A travers ces réalisations, le projet a contribué à :

- améliorer le cadre de vie des populations
- promouvoir l'éducation des enfants,
- améliorer la couverture sanitaire, et
- améliorer l'accès à l'eau potable.

### 5.3.2. Mise en œuvre et réalisation des activités :

#### A - Volet « Infrastructures sociales »

Au niveau de la mise en œuvre du volet « infrastructures sociales », les diverses étapes préalables indispensables à la construction ont été respectées. La conception a été effectuée de façon participative avec une forte implication des personnes affectées dans la validation des maquettes, du plan des villages et des plans de masse des concessions.

Aussi le MCA, dans le cadre de l'accompagnement des deux communes rurales de la zone, a :

- réhabilité le centre de santé communautaire de Dogofry,
- construit et équipé un nouveau centre de santé à Diabaly en remplacement de l'ancien jugé très vétuste.

Les travaux ont été confiés à cinq entreprises locale et régionale. Il s'agit de l'entreprise CGE du Burkina Faso, le groupement d'entreprises maliennes BENKAN, l'entreprise malienne BECM-CG, l'entreprise STB et l'entreprise Togola Travaux.

La réussite de la mise en œuvre de ce volet tient par l'engagement des différentes parties impliquées. Il s'agit des services techniques de l'Etat, de la direction générale de MCA, de l'ingénieur résident, des populations et aussi des entreprises qui étaient à leur première expérience avec les directives de Millenium Challenge Corporation.

L'inquiétude concernant la délivrance des autorisations de morcellement et de construire au regard de la contrainte de délai, inhérente au COMPACT, a été dissipée avec la promptitude des services techniques régionales dans l'analyse des dossiers techniques et l'établissement des arrêtés par le Gouvernorat de la région de Ségou.

Le tableau suivant présente une analyse structurée des facteurs de réussite et des contraintes de mise en œuvre :

Phase du projet	Facteurs de mise en œuvre	Commentaires
<b>Planification</b>	<b>Facteur de réussite</b>	
	Plan de travail cohérent et adapté élaboré par MCA	Un plan de travail contraignant et intégrant l'ensemble des interdépendances pour les activités subséquentes a été élaboré (construction d'infrastructures sociales, déménagement des populations et construction des infrastructures d'irrigation). Ceci a permis de contribuer à l'atteinte des objectifs de déplacement des populations et du projet

		d'irrigation
	<b>Contrainte</b>	
	Retard dans la mobilisation de l'ingénieur en charge de la finalisation de la conception des infrastructures sociales et des plans d'aménagement des villages	La mobilisation de l'équipe « infrastructures sociales » conditionnée à celle de l'équipe « d'irrigation » dans le cadre d'un seul et même contrat d'ingénieur, a constitué un facteur limitatif pour la conception rapide des infrastructures sociales. Ce retard s'est répercuté sur l'ensemble des activités ayant un lien avec cette conception (retard dans les travaux de construction des infrastructures sociales, retard dans la mise à disposition des sites des villages pour l'aménagement hydro agricole)
<b>Conception</b>	<b>Facteurs de réussite</b>	
	Renforcement de l'équipe de conception des infrastructures sociales	Lors des négociations, il a été proposé de renforcer l'équipe de conception par l'Ingénieur résident. Ceci a permis de résorber en partie le retard accusé dans la planification
	Forte implication des populations dans les validations des plans de concession et des villages	lors de finalisation des études des infrastructures sociales, la sollicitation continue des populations sur leurs préférences a permis de réduire les risques de retard dans la validation des dossiers et plans
	<b>Contrainte</b>	
	Nomadisme de certaines populations affectées	Certaines personnes affectées pratiquaient le nomadisme dans le cadre de leur ancienne activité (élevage extensif, transhumance du bétail). Cela s'est traduit souvent par une absence répétée retard les processus de validation individuelle des documents conçus.
Exécution des travaux de construction	<b>Facteur de réussite</b>	
	Pleine implication de la Direction de MCA dans le suivi des entreprises et de la mission de contrôle	Le respect des objectifs et du plan de travail de MCA par les principaux intervenants (mission de contrôle et entreprises de construction) était la principale préoccupation de MCA. Ceci a permis la mise en place d'un cadre de coordination et de suivi rapproché par le MCA pour scruter l'évolution des travaux et déceler les éventuels blocages en vue d'apporter les solutions dans les meilleurs délais.
	Renforcement de l'équipe de supervision par le recrutement et l'affectation de techniciens	Pour mieux contrôler les activités, l'ingénieur a procédé au recrutement de techniciens pour renforcer l'équipe initiale. Cette situation a contribué à un suivi et rapportage quotidien des

	sur chaque site de construction	travaux des entreprises et une plus grande assiduité dans la supervision.
	Forte implication de MCC et de son Ingénieur indépendant Roche dans la supervision	La phase construction des infrastructures et équipements a bénéficié également des inspections de MCC. Elles ont été d'un apport très important quant au respect des normes et spécifications techniques exigées par MCC. Leurs missions ont été sanctionnées par des recommandations toujours prises en compte par l'ingénieur et les entreprises.
	Collaboration continue MCA/Ingénieur/MCC sur les problèmes rencontrés au cours des travaux	Tous les problèmes techniques importants rencontrés (impact des vents forts, qualité des agglomérés, adaptabilité de l'enduit, etc.) ont fait l'objet d'analyse technique conjointement par les différents ingénieurs (mission de contrôle, ingénieur indépendant de MCC) et les responsables techniques de MCA et MCC. Cette approche a permis de proposer les solutions idoines aux divers problèmes soulevés.
	<b>Contrainte</b>	
	Fort impact climatique en année 2010	La pluviométrie abondante enregistrée au cours de la saison des pluies 2010 a constitué une entrave importante pour la construction des logements en banco entraînant un retard dans l'achèvement des travaux. Les vents violents ont occasionné la destruction des toitures de 6 bâtiments au niveau de la zone de réinstallation A. Suite à cet incident occasionné par une catastrophe naturelle, des solutions techniques de consolidation ont été proposées.
	Faible connaissance des procédures de mise en œuvre du programme par les entreprises	Les entreprises dans leur majorité n'ont jamais travaillé avec les procédures en vigueur. Cette contrainte a parfois affectée la planification budgétaire pour la demande de décaissement et occasionné des retards dans les paiements des factures.

## B - Volet « Réinstallation »

En vue de maintenir la communication avec les PAP, le MCA-Mali a signé un contrat dénommé contrat « Contrat Relais » avec un consortium d'ONG maliennes. Celui-ci avait pour objectif de mettre à jour les données du recensement et préparer la réinstallation durant la période allant de la phase d'achèvement des études de faisabilité pour le PIA à celle de démarrage des services d'appui à la mise en œuvre du Plan de Réinstallation et d'Attribution des Terres.



La réinstallation a été mise en œuvre par le consultant AECOM. Dans le cadre de son mandat AECOM a travaillé directement avec les PAP et leurs communautés dans les six domaines prioritaires suivants:

1. l'exécution de la réinstallation : déménagement physique et l'appui aux compensations monétaires;
2. l'appui et coordination de la réinstallation : appui à l'attribution des terres, suivi des activités destinées aux PAP afin d'assurer la coordination des interventions des différents prestataires et favoriser ainsi la participation des PAP sans les surcharger,
3. la santé et sécurité communautaires;
4. la Gestion des ressources communautaires;
5. le Suivi et évaluation;
6. la Communication et genre.

Trente trois villages et hameaux d'une population de 8444 habitants était concernés par la réinstallation. Seul le village de Dounkala situé à l'intérieur du périmètre et comprenant 136 concessions n'a eu à déménager mais a néanmoins bénéficié de tous les avantages du projet à l'exception de nouvelles maisons. Les trente deux autres villages affectés ont tous accepté de déménager et les 666 concessions de ces villages ont bénéficié de compensations additionnelles en fonction des pertes subies dans leur ancien village :

- remplacement des bâtiments existants par des bâtiments de superficie équivalente, construits en banco avec revêtement de ciment et toiture de tôle;
- indemnisation monétaire pour les biens non déménageables tels que les clôtures, les arbres, les enclos, etc.;
- accompagnement personnalisé avant et après le déménagement physique;
- déménagement physique des personnes et des biens;
- service de repas pendant trois jours lors du déménagement.

La première étape du processus de réinstallation fut la prise de contact de l'équipe de réinstallation avec les chefs de village, leurs conseillers et les PAP. Lors de ces premières rencontres en 2010, la permission a été demandée aux chefs de village de laisser circuler librement les agents de concession en concession, afin de valider les données du recensement effectué en 2007 et mis à jour en 2009 par un autre consultant de MCA-Mali.

Le respect des traditions a également favorisé la collaboration des PAP à toutes les étapes du processus de réinstallation. Il est de coutume dans la zone de projet d'organiser des rites avant de déménager dans un nouveau logement. Les rites se sont déroulés dans les anciens villages ou sur les sites de réinstallation, avant ou après le déménagement

Tous les aspects logistiques du déménagement étaient planifiés simultanément avec les activités visant à bien préparer les PAP. La planification concernait en outre, la disponibilité du matériel de sécurité en nombre suffisant (gants, bâches et cordes), les achats pour les repas durant les 3 premiers jours de

déménagement, la réservation des moyens de transport requis en fonction de la quantité de biens, de bois et de personnes à transporter (camions, minicars, motoculteurs, charrettes, véhicules tout terrain), les moyens de transport pour les personnes vulnérables, la vérification du nombre et de la disponibilité des bras valides, la répartition des bras valides sur les sites, l'établissement du plan de chargement et de déchargement des concessions, la répartition des agents et des coordonnateurs sur les différents sites et identification des routes les plus appropriées pour les camions et autres moyens de transport.

Tous les déménagements prévus dans le Plan d'actions de réinstallation ont été réalisés. Au total, 666 concessions provenant de 32 villages ont été réinstallées sur 9 nouveaux sites, ce qui représente près de 7 000 personnes déménagées. Pour assurer la durabilité des infrastructures (écoles, CSCOM, marché, points d'eau, centres multifonctionnels, dépotoirs, etc.), le projet a créé et renforcé les capacités de gestion des structures de gestion de ces infrastructures.

Tous les villages de la zone du projet ont déjà bénéficié de séances de sensibilisation en matière de lutte contre la malnutrition, le paludisme et les IST/ VIH/Sida, les maladies d'origine hydrique, en matière de sécurité routière, à l'utilisation des nouvelles infrastructures, à la fréquentation des CSCOM, à la scolarisation des enfants, à l'adoption de bonnes pratiques hygiéniques telles l'utilisation des latrines, le lavage des mains au savon, la consommation de l'eau potable des pompes et non celle du canal, etc. Les entreprises chargées de la construction de la route, des infrastructures sociales et d'irrigation ont abordé à des degrés divers les mêmes thèmes de sensibilisation auxquels s'ajoutent ceux relatifs à la sécurité sur les chantiers et aux accidents à l'endroit des ouvriers et des populations riveraines.

Les facteurs de réussite de cette activité de réinstallation résident essentiellement dans l'approche consistant en la consultation, en l'implication et en la participation des PAP à toutes les étapes du processus (planification, mise en œuvre, suivi post réinstallation dans chaque concession).

Ces consultations ont permis entre autres de :

- prendre en compte des jours moins favorables pour les déménagements (suivant calendrier religieux, jours de marché, croyances locales, etc.),
- d'identifier les jours favorables pour l'organisation des rites coutumiers (sacrifices, lectures de coran, etc.)
- d'identifier les jours favorables pour le déménagement,
- de prendre les dispositions pour le déménagement des personnes actives, des personnes vulnérables et des biens
- de préparer et distribuer des repas chauds durant le déménagement
- de prendre les dispositions pour assurer la santé et la sécurité pendant le déménagement.

La contrainte majeure dans la réinstallation a été l'interdépendance avec d'autres activités

En effet la réinstallation, notamment dans son aspect déménagement, dépendait des travaux réalisés par d'autres prestataires. Aucun déménagement ne pouvait avoir lieu sans la mise à disposition des nouvelles infrastructures sur les sites de réinstallation. Tout retard dans la construction des infrastructures sociales avait donc des répercussions néfastes sur les déménagements physiques. Les activités d'attribution des terres en novembre 2011 ont été également retardées car les plans cadastraux



fournis par l'Institut Géographique du Mali (IGM) n'étaient pas prêts.

Une contrainte d'exécution qui s'est accrue avec l'avancement de la mise en œuvre du projet est le manque de disponibilité des PAP. En effet de décembre 2011 à février 2012, les activités agricoles ont accaparé de plus en plus les PAP qui étaient difficiles à mobiliser pour les sensibilisations et les assemblées générales. De plus, leur implication dans les différents comités de gestion a été quelque peu affectée par le manque de temps. Le Consultant a été amené à adapter ses horaires de travail pour rejoindre les PAP lorsqu'elles étaient plus disponibles (la nuit) et les motiver à continuer à s'impliquer en leur rappelant les bénéfices associés à leur engagement envers la réussite du projet.

Un facteur externe qui a eu un impact significatif sur les activités de réinstallation a été l'insécurité qui s'est accrue dans la zone de projet. Les déplacements de nuit étant devenus dangereux, le consultant ne pouvait plus procéder à certaines activités comme les projections de films de sensibilisation sur les maladies.

Le facteur temps s'est également avéré une contrainte majeure. La réinstallation des PAP s'étant terminée le 13 juin 2011, le Consultant ne disposait pas assez de temps pour finaliser la mise en place des différentes structures de gestion et préparer celles-ci à gérer efficacement les infrastructures communautaires à la fin du Compact.

### **C - Volet « services sociaux »**

Les services sociaux concernent la prise en charge du fonctionnement des neuf (09) écoles totalisant 54 salles de classes écoles et du centre de santé communautaire construits et équipés dans le périmètre.

La mise en œuvre des services sociaux a mobilisé plusieurs acteurs dont :

1. Le consultant chargé de la réinstallation pour la sensibilisation à la scolarisation des enfants ;
2. La mise en place des Associations des parents d'élèves (APE) et des Comités de gestion scolaire (CGS) sur l'ensemble des sites de réinstallation. Au total, neuf (9) APE et neuf (9) CGS ont été créés, regroupant 203 membres dont 53 femmes ;
3. Les autorités communales pour la sensibilisation des populations sur la scolarisation, l'établissement des extraits d'acte de naissance pour les enfants, le suivi de structures de gestion des écoles ;
4. Le Centre d'Animation Pédagogique de Niono et de la Direction de l'Académie d'Enseignement de Ségou pour la formation continue des enseignants, le suivi ;
5. Les partenaires techniques comme le PAM et le PGP2 pour la mise en place des cantines scolaires.

Sur le plan sanitaire, le MCA-Mali a réhabilité le CSCOM de Dogofry et Diabaly et a construit celui du site K2 dans le périmètre en vue de rapprocher les structures de santé aux PAP qui ne sont pas habituées à fréquenter les centres de santé.

La construction du nouveau CSCOM du site du K2 a impliqué la participation des autorités administrative régionales et locales dans le processus à commencer par l'attribution de l'autorisation définitive de morcellement et de construction des infrastructures sociales par le Gouvernorat de Ségou. Le service du Centre de Santé référence de Niono a participé à la mise en place du stock initial en médicament essentiel et qui collabore très étroitement avec les trois CSCOM appuyés par MCA-Mali.

### 5.3.3. Réalisation des Résultats

#### A - Volet « Infrastructures sociales »

Les **principaux résultats obtenus** pour le volet infrastructures sociales sont :

- ✓ 1454 logements (types F1, F2, F3 et F4) ont été construits pour compenser les pertes des habitats des 666 concessions considérées comme personnes affectées par le projet ;
- ✓ 64 logements ont été construits pour les Directeurs/maitres et médecin ;
- ✓ Toutes les concessions, magasins ont bénéficié d'une latrine améliorée, au total 902 latrines ont été réalisées ;
- ✓ 68 forages équipés de pompe à main ont été réalisés ;
- ✓ 9 écoles ont été construites sur 9 sites différents ;
- ✓ 26 magasins de riz et 10 magasins de légumes ont été réalisés ;
- ✓ 2 nouveaux centres de santé communautaires construits (à Diabaly et site K2) et un réhabilité (à Dogofry) ;
- ✓ 11 centres multifonctionnels
- ✓ Trois marchés (un à Beldenadji, un à N'Doukala, un en zone K2)
- ✓ 15798 mètres linéaires de voie latéritique
- ✓ 32 dépotoirs d'ordures ménagères
- ✓ 22 302 mètres linéaires de réseau de drainage

Pour ce volet, toutes les constructions initialement programmées ont été réalisées. Les griefs relatifs aux constructions qui ont été validés ont été compensés suite à des accords signés avec les principales personnes affectées concernées. Les vices, défauts cachés et même d'usage sur les infrastructures réalisées ont été totalement corrigés par les entreprises pendant la période de garantie. Les constats de correction ont été faits conjointement avec la mission de contrôle, les entreprises et les populations bénéficiaires. Dans l'ensemble, les objectifs sont atteints à 100%. **Annexe D** donne un aperçu des réalisations faites dans le cadre du projet.

Une enquête de clôture de la réinstallation menée par le consultant en charge de la réinstallation auprès des PAP a permis de recueillir leurs impressions sur les infrastructures sociales :

- Les PAP ont exprimé clairement leur satisfaction autant par rapport aux sites de réinstallation qu'aux retombées du projet sur leur vie quotidienne. Le taux d'acceptation sociale du projet est très élevé et il est probable que très peu de PAP voudraient vivre à nouveau dans l'environnement d'avant projet.
- Les PAP notamment les femmes affirment être très satisfaites de toutes les infrastructures communautaires réalisées sur leur site, de même que du lieu d'implantation du site lui-même, qui est souvent plus sécuritaire que l'emplacement de leur ancien village. La présence de rues larges et bien droites, la propreté du site et la présence de dépotoirs où laisser les ordures sont des éléments appréciés. De plus, le regroupement de plusieurs villages sur certains sites de réinstallation a favorisé le rapprochement non seulement de parents, mais également des membres des différents villages et créé, selon plusieurs femmes, un esprit de cohésion et de partage.
- Le manque d'espace est la source d'insatisfaction la plus souvent citée. Pour plusieurs PAP, le manque d'espace est associé à l'obligation de garder ses animaux à l'extérieur du PIA ce qui prive les PAP de la présence de leurs animaux et du lait produit par le cheptel de proximité.
- De manière globale, les femmes sont très satisfaites de leur nouvelle concession qu'elles trouvent belle et spacieuse. Parmi les éléments de satisfaction les plus souvent mentionnés, on retrouve le plancher en ciment, la toiture en tôle et les latrines modernes. Les femmes de presque tous les sites apprécient également les battants des fenêtres et les portes qui ferment à clef. Elles se sentent en sécurité. De même, la conception des maisons les gardent à l'abri de la pluie et des intempéries.

## B - Volet « Réinstallation »

Les **principaux résultats obtenus** pour le volet réinstallation sont :

- ✓ 802 concessions des trente trois (33) villages et hameaux ( d'une population de 8444 habitants), ont bénéficié des avantages de la réinstallation;
- ✓ Le village de N'Doukala avec ses 136 concessions qui n'a pas été déplacé a reçu tous les avantages du projet à l'exception de nouvelles maisons et des compensations monétaires
- ✓ Trente deux (32) villages affectés ont été déménagés entre mai 2010 et juin 2011;
- ✓ 666 concessions de ces villages ont bénéficié de compensations additionnelles en fonction des pertes subies dans leur ancien village :
- ✓ Chaque PAP a bénéficié de bâtiments de superficie au moins équivalente ou supérieure en remplacement des bâtiments perdus;
- ✓ Toutes les PAP ont été compensées monétairement pour biens et infrastructures connexes tels que les clôtures, les arbres, les enclos, etc.;
- ✓ Revenus augmentés pour les femmes ;

✓ Relations plus respectueuses entre les hommes et les femmes.

Tous les résultats attendus de l'exécution de la réinstallation ont été atteints y compris celui associé au paiement des indemnités pour d'autres biens comme les hangars, les enclos, les poulaillers, les clôtures, les arbres à ombrage et arbres fruitiers. Le projet a remplacé tout ce qui a été touché ou perdu avec des actifs de meilleure qualité. La réinstallation a été effectuée sans heurt ni conflit.

Les femmes considèrent avoir fait d'importants gains suite à la réalisation du projet, même si celui-ci a entraîné de nombreux changements dans leur vie. Elles sont très satisfaites et, en général, démontrent beaucoup d'initiative pour profiter des opportunités offertes par le projet. Elles ont confiance en l'avenir ce qui est tout à l'opposé de ce qu'elles vivaient auparavant, alors que la subsistance de leur famille n'était pas assurée d'une saison à l'autre.

Avec le projet, les femmes s'occupent de leurs jardins maraîchers et font le petit commerce (patate douce, condiments et poissons salés). Certaines pensent faire de la pâte d'arachide ou du savon en association. D'autres envisagent investir dans l'embouche bovine et ovine grâce au microcrédit offert par leur coopérative et les institutions de micro-finance.

Les femmes déclarent avoir plus de revenus qu'avant, entre autres, parce qu'elles ont du gombo, du poisson, du riz et du foin pour les animaux ce qui a considérablement réduit leurs dépenses. De plus, elles n'ont plus à investir pour maintenir leur maison en bon état.



Les femmes déclarent que les relations avec leurs maris ont beaucoup changé. En effet, l'amélioration des conditions de vie a contribué à fixer leurs maris qui entretiennent maintenant des relations plus respectueuses avec elles. Après les travaux champêtres, les hommes reviennent à la maison et partagent plus fréquemment des moments avec leurs femmes. Elles ont plus de cadeaux de leur part et obtiennent souvent l'argent nécessaire pour acheter les condiments. Les enfants sont également plus respectueux et polis depuis qu'ils vont à l'école et ils ne partent plus à l'aventure comme avant. Plusieurs enfants qui avaient émigrés sont revenus dans leur famille où ils aident aux champs ou conduisent les animaux en brousse.

### **Performance par indicateur**

Ces services sont soutenus par le développement des infrastructures et équipements sociaux qui facilitent la prestation des services de santé et d'éducation. Les services communautaires sont aussi appuyés par la mise à disposition des forages pour l'accès à l'eau potable, des magasins de stockage, des logements assortis de latrines et de puisards.

Les équipements sociaux tels que les marchés dotés de latrines et de forages offrent un cadre commercial idéal.

Ainsi 9 écoles ont été construites soit respectivement 4 dans la commune de Diabaly et 5 dans celle de Dogofry. Le problème de scolarisation des enfants (filles et garçons) des concessions PAP et autres dans

la zone du projet est progressivement résolu. On s'attend à une réduction de l'analphabétisme et à une amélioration des conditions de vie pour les prochaines années.

Indicateur	Situation de référence	Valeur actuelle	Cible compact fin	Progression/cible fin du compact
<b>Services Communautaires</b>				
Taux net de scolarisation à l'école primaire (%)	1	56	60	93%
Taux net de scolarisation à l'école primaire (% Garçons)	N.A	54	N.A	N.A
Taux net de scolarisation à l'école primaire (% Filles)	N.A	58	N.A	N.A
Nombre d'écoles disponibles à Alatona	0	9	9	100%

L'ouverture de ces nouvelles écoles a contribué à améliorer le taux net de scolarisation des enfants (**filles et garçons**) à l'école primaire dans la zone du projet soit **56% enregistré** au cours de la seconde rentrée scolaire du Compact contre 1% au démarrage du projet (soit 54% pour les garçons et de 58% pour les filles).

**Les populations** de la zone du projet **ont toutes accès à l'eau potable soit un taux de 100%**. Au total, **68 forages équipés** de pompes manuelles (43 dans la commune de Dogofry et 25 dans celle de Diabaly) ont été réalisés dans le cadre du projet.

La mise à disposition de ces 68 forages dans la zone du projet a fortement facilité la consommation de l'eau potable remplaçant les points d'eau traditionnels source potentielles de beaucoup de maladies liées à l'eau. Aussi la consommation d'eau potable a été possible tant au niveau des écoles, des centres de santé, des marchés que d'autres places publiques.

Au total **trois (3) centres de santé communautaires** sont fonctionnels dont 2 construits et équipés (à Diabaly et à Dogofry) et un (1) réhabilité à (Dogofry). Cette disponibilité des services de santé contribue fortement à l'amélioration de l'accès des populations à la santé et de la qualité des consultations et soins médicaux.

Les **trois centres de santé** fonctionnels de la zone du projet (2 construits et 1 réhabilité) ont enregistré un total de **27 773 patients** ayant bénéficié de leurs services depuis leurs réceptions respectives. Les consultations enregistrées dernièrement au cours du trimestre 19 du Compact sont de **5 082 patients** soit : **2 697 patients (dont 1 731 femmes et 966 hommes)** pour le CSCOM de Diabaly et **2 385 patients (dont 1 326 femmes et 1 059 hommes)** pour les CSCOM de Dogofry.

Indicateur	Situation de	Valeur	Cible fin	Progression/cible fin du
------------	--------------	--------	-----------	--------------------------

	référence	actuelle	compact	compact
<b>Services Communautaires</b>				
Nombre de concessions ayant reçu leur compensation	0	640	793	81%
Nombre de concessions réinstallées	0	666	793	84%

32 villages du projet avec 666 concessions ont été déménagés sur les sites de réinstallation. Le village de N'Doukala constituant le 33<sup>ième</sup> (avec 136 concessions) ayant également bénéficié des infrastructures sociales réalisées dans le cadre du projet n'a pas été déplacé. Parmi ces concessions réinstallées, par suite de leur déménagement, **640 ont été compensées**.

Ces compensations ont été effectuées, avec l'option monétaire, sur la base des déménagements où certaines concessions ont été physiquement ou économiquement affectées (poulaillers, hangars, etc.). Cependant les analyses sont en cours afin de savoir qui parmi les concessions restantes seront compensées.

### C - Volet « services sociaux »

L'effectif dans les neuf écoles construites par le projet au cours de l'année scolaire 2011-2012 était de 1142 élèves dont 579 filles et 563 garçons encadrés par vingt trois (23) enseignants dont neuf femmes.

Le projet a construit 63 logements pour les enseignants et a pris en charge le salaire, y compris les charges sociales, des enseignants de la mise en service de ces écoles à la fin du Compact en août 2012. Le projet a assuré la dotation en fournitures scolaires pour la première année de fonctionnement (1510 kits comprenant entre autres un sac d'écolier, une boîte de crayon de papier, une boîte de crayon de couleur, une gomme, un taille crayon, une règle, des livres de lecture et mathématiques, ) et a mis une moto à la disposition de chacun des neuf (09) directeurs d'écoles pour faciliter entre autres leur participation aux activités pédagogiques organisées par le Centre d'Animation Pédagogique de Niono.

MCA-Mali a pris en charge le salaire du personnel du nouveau CSCOM de juin 2010 à août 2012. Ce personnel est composé d'un Médecin, de deux Infirmiers, d'une Sage Femme, d'un Gérant, d'une Matrone et d'un Gardien. Le suivi périodique et la formation de ce personnel ont été assurés par le Centre de Santé de Référence (CSREF) de Niono.

## 5.3.4. Performance financière

### A - Volet « Infrastructures sociales »

Les contrats de travaux n'ont pas connu d'avenant dont le seuil a dépassé 10% du montant du contrat initial. Cependant les augmentations ont découlé des propositions d'amélioration techniques. Elles ont été ordonnées par l'ingénieur et les ajustements financiers effectués.

Les augmentations ont surtout concerné les trois principaux contrats ALA-D02, ALA-D03 et ALA-D04 et sont respectivement de 9,07%, 8,60% et 5,37% du montant initial prévu.

La performance financière dans la mise en œuvre des contrats d'infrastructures sociales est synthétisée dans le tableau ci-après :

Contrat	Coût initial prévu (FCFA)	Coût réel final approuvé(FCFA)	Montant réel décaissé (FCFA)	Commentaire
ALA-D02	2 394 042 361	2 611 156 605	2 539 335 334	La différence entre le coût réel et le montant décaissé représente la pénalité pour retard dans l'achèvement des travaux
ALA-D03	3 600 507 815	3 910 209 832	3 873 204 754	La différence entre le coût réel et le montant décaissé représente le maintien du camp au cours du mois d'août (réception définitive faite en juillet ce qui correspond à une économie d'un mois et la pénalité pour retard appliquée)
ALA-D04	3 716 960 299	3 916 608 243	3 916 608 243	-
ALA-D05	285 103 445	281 532 245	281 532 245	La différence entre le coût réel et le montant décaissé représente le montant du maintien du camp pendant la période de garantie
ALA-D17	99 722 795	98 222 813	98 222 813	La différence de 1 500 000 FCA s'explique par la prévision dans le coût initial d'un montant équivalent pour la garantie de bonne exécution qui a été cautionnée par l'entreprise.

### B - Volet « Réinstallation »

Le coût final de l'activité de réinstallation s'élève à 5 833 356, soit une augmentation 822 456 USD par rapport au montant du contrat initial qui était de 5 010 671 USD. Cette hausse s'explique par la signature de deux avenants au contrat en vue de prendre en compte l'éducation foncière des PAP et la sélection des nouveaux arrivants ainsi que des réclamations pour certaines dépenses engagées par le consultant suite au repli du personnel pour des raisons de sécurité.

Le contrat initial comme les deux avenants ont été exécuté dans les limites des montants contractuels.

	F CFA	USD	Montant Total USD
montant initial contrat	974 345 000	2 118 141	5 010 671
estimation initiale, imprévus compris			5 203 564

montant contrat y compris les avenants	1 219 416 800	2 536 013	5 772 356
Coût estimatif final du contrat (y compris réclamations)			5 833 127

### C - Volet « services sociaux »

Le coût final de l'activité s'élève à 164 820 USD contre une prévision de 319 000 USD. L'écart s'explique d'une part par le fait qu'il y a eu moins d'enseignants que prévus (23 enseignants recrutés sur 42 prévus) et d'autre part les enseignants et le personnel de santé recrutés pour moins de 24 mois tels que prévu dans le budget.

	F CFA	USD	Montant Total USD
montant initial du volet « services sociaux »	153 120 000		319 000
estimation initiale, imprévus compris			374 293
Montant final du volet « services sociaux »			164 820

## 5.3.5. Leçons apprises

### A - Volet « Infrastructures sociales »

Les principaux enseignements qui se dégagent de la mise en œuvre du volet « infrastructure » se résument somme suit :

- ❖ La nécessité de la finalisation des études avant la mise en vigueur du COMPACT : il est impératif que, dans le cadre d'un projet comme celui de Alatona, les activités de conception soient entreprises avant la mise en vigueur. Cela permettra d'éviter des dépassements budgétaires importants et d'énormes retards dans la mise en œuvre et des incidences négatives sur les contrats qui en dépendent.
- ❖ La nécessité d'un suivi rigoureux des activités de la mission de contrôle et des entreprises : L'exécution des contrats dans le contexte du COMPACT impose un suivi rigoureux de ces contractants à cause de la contrainte temps et des interdépendances des activités. Il s'impose alors la mise en place d'un cadre de coordination à une fréquence régulière indispensable pour le partage des informations relatives à l'exécution et la réalisation des ajustements nécessaires pour les activités dépendantes.
- ❖ Faible connaissance des règles et procédures MCC par les contractants. Les contractants sélectionnés n'étaient pas familiers avec les règles et procédures de gestion de leur contrat. Cette situation a rendu difficile le respect de la planification de MCA (budgétisation, décaissement, etc.) nécessitant la fourniture des données par ces prestataires. Il leur était très difficile de jouer pleinement leurs rôles sans une assistance du maître d'ouvrage MCA. Il aurait

été utile au début des contrats d'instaurer un système de d'information/formation sur les procédures en vigueur à l'intention des différents contractants avec l'appui de l'agent de passation de marchés et même de l'agent fiscal.

## **B - Volet « Réinstallation »**

- ❖ L'enquête de clôture au près des concessions déménagées, a permis d'établir un portrait fidèle et exhaustif de la satisfaction des PAP concernant leur nouvelle concession, leurs parcelles agricoles et les services qui leur sont maintenant offerts grâce au projet. Ainsi, malgré qu'une enquête de concession en concession exige beaucoup de temps et d'efforts, celle-ci a été beaucoup plus concluante que ne l'aurait été une enquête par échantillonnage. De plus, les agents et les PAP ont eu l'occasion de se saluer et de clore le processus de réinstallation de façon personnalisée. Les agents qui ont accompagné les PAP tout au long du processus de réinstallation, allant de la préparation au suivi post-réinstallation ont développé une relation de proximité avec de nombreuses PAP, qu'ils connaissent par leur nom et avec lesquelles ils ont vécu au quotidien pendant plus d'un an. La relation de confiance qui s'est créée avec le temps a sans nul doute contribué à la réussite de la réinstallation et à renforcer l'adhésion des PAP au projet. La réussite d'une réinstallation involontaire dépend donc pour une large mesure des relations et du climat de confiance établis entre les parties affectées et les exécutants du projet.
- ❖ Lors de l'enquête de clôture, il a été constaté que les concessions réinstallées se sont beaucoup plus sédentarisées qu'elles ne l'étaient avant d'exploiter des parcelles agricoles. Cela a facilité le travail des agents qui ont pu rencontrer toutes les concessions PAP en trois (3) mois, alors que la validation initiale des données du recensement avait exigé près de six mois. Cette situation n'a pas été seulement avantageuse pour les prestataires comme le consultant chargé de la réinstallation, mais également pour une majorité de PAP qui s'est dite satisfaite de ne plus avoir à se déplacer pour survivre. Considérant que de nombreuses concessions étaient nomades avant le projet, il semble que ce mode de vie nomade n'était pas un choix ou un héritage culturel mais plutôt une obligation pour plusieurs PAP.
- ❖ Sur le plan de la communication et du Genre, le projet a permis de changer les façons de faire et il est à espérer que les femmes défendront les acquis qu'elles ont obtenus grâce au projet. Ces acquis sont multiples et incluent, sans s'y limiter, leur jardin maraîcher, leur kit agricole, l'accès à l'eau potable et à des meilleurs services de santé, leur statut de copropriétaire (pour certaines), leur droit de parole et d'être partie prenante aux décisions, leurs nouvelles maisons confortables et sécuritaires, les latrines, sans oublier des relations plus respectueuses avec leur mari, leurs enfants et le voisinage. Tous ces gains, les femmes les apprécient et les reconnaissent. C'est maintenant à elles de les faire fructifier.
- ❖ La collaboration avec les médecins-chefs des CSCOM de Diabaly, de Dogofry et du site K2, entre autres, a permis une meilleure planification des campagnes de sensibilisation de même qu'une plus grande coordination des activités de ces structures avec celles du consultant chargé de la réinstallation.
- ❖ La collaboration avec les prestataires du projet et les partenaires en santé et sécurité est essentielle à la mise en œuvre d'activités de sensibilisation efficaces visant à apporter des solutions aux problèmes de santé et de sécurité.
- ❖ La campagne de santé et sécurité des enfants dans les écoles du PIA a été un franc succès, car l'utilisation d'un personnage amusant et coloré (un clown) a beaucoup plu aux enfants. Cette

sensibilisation basée sur de courts sketches commentés par un animateur parlant le fulfulde a su rejoindre les élèves qui participaient de manière enthousiaste à l'animation.

- ❖ Les efforts consentis pour créer et accompagner l'ASACO commencent à porter des fruits. Les membres du conseil d'administration comprennent de mieux en mieux le fonctionnement d'un CSCOM et s'impliquent dans la gestion. La présence d'une ASACO plus forte a imposé un changement d'attitude dans la gestion du personnel du CSCOM de la zone K2 par la Mairie de la commune de Dogofry. MCA a dû intervenir pour encourager une plus grande collaboration entre les deux entités. Il est donc très important d'impliquer toutes les parties concernées dans la gestion dès le début des activités d'un CSCOM.
- ❖ La sensibilisation des PAP à la nécessité de travailler ensemble à une gestion commune de toutes les infrastructures aménagées par le projet a donné car les PAP des différents villages regroupés sur un même site de réinstallation travaillent de plus en plus solidairement au maintien des infrastructures communautaires. L'approche de gestion par site a permis d'encourager la collaboration entre les villages et favoriser le développement d'une cohésion sociale.
- ❖ La création de nouveaux indicateurs reliés au genre en fin de projet a fait en sorte que certains des indicateurs retenus n'étaient pas documentés dans la base de données sur les PAP. Ainsi, certains indicateurs ont dû être compilés manuellement, ce qui augmente le risque d'erreur et le temps requis pour renseigner un indicateur. Il est donc indispensable de planifier les indicateurs de suivi en début de projet afin que la base de données soit conçue pour les prendre en considération et les renseigner.
- ❖ Il est important que les partenaires financiers d'un projet fassent preuve de souplesse dans la supervision de celui-ci. En effet, la réalité du terrain est souvent différente de ce qui avait été prévu initialement. Par exemple, dans la conception du projet, il était prévu que le bois de défrichement des 5 200 ha de la première tranche du PIA soit affecté aux PAP, car le défrichement du périmètre privait les populations de leurs zones d'approvisionnement en bois de chauffe et autres ressources ligneuses. La densité ligneuse a été estimée par interprétation d'images satellitaires à 3 m<sup>3</sup>/ha avec des volumes totaux de bois de 15 600 m<sup>3</sup> (5 200 ha X 3 m<sup>3</sup>/ha). En principe, à raison d'une consommation annuelle de bois de 0,62 m<sup>3</sup> par personne (hypothèse du consultant chargé des études de faisabilité), les 15 600 m<sup>3</sup> disponibles auraient dû suffire à la consommation des quelque 7 800 PAP pendant environ 3 ans, période au cours de laquelle le Plan de reboisement (PR) aurait dû prendre la relève. En mai 2011, le consultant AECOM chargé de la réinstallation a estimé que le volume de bois défriché était de 5404 m<sup>3</sup>. Le déficit en bois par rapport à l'estimation par interprétation d'images satellitaires serait donc de 15 600 m<sup>3</sup> – 5404 m<sup>3</sup> = 10 196 m<sup>3</sup>. C'est dire que le besoin des PAP serait couvert pour une année au plus et non jusqu'à ce que la parcelle de reboisement compensatoire soit prête à être exploitée.
- ❖ Le partenaire financier avait tendance à prévaloir la nécessité du respect des engagements du RAP en demandant de combler impérativement le déficit sans tenir compte des écarts possibles entre les quantités estimées dans les études et les quantités réelles à l'exécution, d'autres facteurs exogènes comme les prélèvements illicites. Le Projet a estimé que pour combler le déficit constaté par rapport aux prévisions, il ne serait pas opportun d'acheter du bois pour accroître le volume de bois distribué aux PAP, qu'il serait préférable d'encourager les PAP à adopter de nouveaux comportements basés sur l'économie d'énergie. En effet les PAP manquent d'espace pour stocker le bois dans leurs concessions et le stockage du bois attire des animaux nuisibles près des concessions, tels que des serpents et des scorpions. De plus, l'arrivée de bois additionnel sur les sites de réinstallation encouragerait les PAP à consommer davantage

de bois de chauffe et possiblement à en gaspiller une partie. Enfin, la présence de tas de bois sur les sites de réinstallation augmente également les risques d'incendie.

### **C - Volet « services sociaux »**

- ❖ Le taux de scolarisation dans la zone du projet en 2007 était moins de 0,01%. Aujourd'hui, ils sont 1142 élèves inscrits dont 579 sont des filles dans les 9 écoles construites par le projet sur un potentiel de 2044 enfants scolarisables, ce qui représente un taux moyen de scolarisation de 55, 87%. Le rapprochement de l'école constitue un facteur de maintien des filles à l'école.
- ❖ Le taux de fréquentation du nouveau CSCOM varie de 93 à 100 % suivant les sites de réinstallation. Ainsi lorsque ce CSCOM est plus près ou plus facile d'accès, les populations s'y rendent pour y recevoir des soins en cas de maladie

## **5.3. ALLOCATION DES PARCELLES**

### **5.4.1. Description de l'activité**

Un des objectifs majeurs du PIA est de créer des titres de propriété individuelle sur les parcelles aménagés dans le périmètre irrigué de Alatona. En effet, le projet ambitionne de doter les 801 concessions PAP (personnes affectées par le projet) et les 153 NA (nouveaux arrivants) de titres fonciers sur leurs parcelles agricoles.

Ainsi, chaque PAP disposera à titre de compensation d'un titre foncier pour un (1) ha de double culture et un TF pour un (1) ha de simple culture. Il aura également un TF pour (3) ha de simple culture payable sur vingt (20) ans sans intérêts selon un calendrier de paiement préétabli et annexé à leur contrat de cession.

Les NA auront, quant à eux, un (1) ha de double culture et quatre (4) ha de simple culture qui seront payés également sur une période de vingt (20) ans sans intérêts selon un calendrier de paiement préétabli et annexé à leurs contrat de cessions.

En dotant les exploitants agricoles de titres fonciers, le projet d'irrigation de Alatona sécurise les détenteurs et vise à améliorer les modes de tenure des terres, augmenter la production agricole et surtout facilite l'accès aux services financiers.

### **5.4.2. Mise en œuvre et réalisation des activités :**

Dans le but d'atteindre l'objectif de donner accès à un titre de propriété, à l'ensemble des exploitants agricoles de Alatona, le MCA Mali a recouru aux services de certaines structures gouvernementales à travers des accords, de consultants et à la mise en place de structures d'appui. Il s'agit de :

1. L'Institut Géographique du Mali (IGM) qui a procédé dans des délais serrés et avec un minimum de budget à la délimitation et au bornage du périmètre, le morcellement, le bornage et le marquage des parcelles sur les 5200 ha aménagés et la création de deux mille neuf cent trente

trois (2933) titres fonciers individuels sur la base des dimensions cadastrales des parcelles individuelles.

2. La Direction Nationale des Domaines et du Cadastre (DNDC) pour mener les activités de création, d'enregistrement et de mutation de Titres fonciers au nom de chaque bénéficiaire. A cet effet, le MCA Mali a aidé cette Direction Nationale à ouvrir et à prendre en charge les frais de fonctionnement Bureau des Domaines du Cadastre à Niono, ville la plus proche de la zone du projet.
3. Le consultant chargé de la mise en œuvre de la réinstallation et d'appui à la communauté affectée par le projet d'irrigation de Alatona pour l'appui à l'attribution des terres, la préparation des PAP à la signature de contrats et conventions et à l'obtention des titres fonciers, l'appui à la sélection et à l'attribution des terres aux nouveaux arrivants
4. Pour garantir et assurer une totale transparence dans le processus de sélection et d'attribution des parcelles, le MCA et le MCC ont décidé de mettre en place deux commissions d'attribution, l'une pour les PAP (Populations affectées par le Projet) et l'autre pour les Nouveaux Arrivants (sélectionnés à partir de critères spécifiques).
5. Le panel technique d'évaluation des dossiers de candidatures : Les dossiers répondant à toutes les exigences ont ensuite été évalués par un panel technique de 27 personnes mis en place par le MCA-Mali et composés de représentants de différents services de l'État et de la société civile. Le choix des membres des panels techniques a été fait par les organisations elles-mêmes sur la base de la représentativité, de la compétence technique et de l'intégrité morale des personnes recommandées.

Il est important de souligner que les PAP ont automatiquement eu droit à des parcelles et n'ont donc pas eu à passer à travers l'étape de sélection. Il a fallu cependant procéder à des séances publiques de tirage au sort pour déterminer les parcelles que l'on allait leur attribuer. Ces séances de tirage au sort étaient organisées par le consultant ALA D08 de MCA (AECOM), en présence des membres de la CAT/PAP (Commission d'attribution des terres aux PAP) et des populations bénéficiaires.

Les Nouveaux Arrivants quant à eux, ont été sélectionnés sur des critères bien précis et préalablement définis par le MCA et le MCC et approuvés par le Conseil de Surveillance du Mali. L'objectif visé dans cette démarche, était de sélectionner les meilleurs exploitants possibles dans la zone Office du Niger ayant un accès limité à la terre dans un processus transparent depuis la sélection jusqu'à l'attribution des parcelles. Pour cela, le MCA Mali s'est appuyé sur le consultant ALA D08 pour former les membres panel technique d'évaluation des 7561 (5992 hommes et 1159 femmes) dossiers reçus. A l'issue du travail du panel technique, 3378 ont été retenus pour le tirage au sort. Le MCA disposant d'un reliquat de 765 ha de terres, il fallait sélectionner 153 personnes parmi les personnes qualifiées pour le tirage au sort.

Ainsi, il a été organisé un grand tirage au sort sur la place publique de Niono pour sélectionner les 153 Nouveaux Arrivants de Alatona. A l'issue du tirage au sort qui a eu lieu en séance publique à Niono, 24 femmes et 129 hommes ont été retenus comme attributaires de parcelles, et ont tous fait l'objet d'une enquête pour confirmer la véracité des documents fournis.

Les perturbations politiques survenues au Mali en mars et avril 2012 ont conduit certains consultants de MCA comme AECOM à quitter définitivement le terrain, laissant du coup le processus de sélection et d'installation des nouveaux arrivants inachevé. C'est pourquoi, après le retrait de AECOM de la zone du projet MCA a recruté certains spécialiste de l'ex consultant AECOM pour terminer les activités relatives l'attribution des parcelles aux PAP, aux associations féminines et aux Nouveaux Arrivants.

### 5.4.3. Réalisation des Résultats

A la date du 24 août 2012, l'ensemble des parcelles ont été morcelées et attribuées à des exploitants agricoles. Les PAP ayant droit à une ou des parcelles dans les parcelles irriguées les ont reçues. Les PAP ont compris les conditions d'attribution des parcelles irriguées.

Dans le cadre de l'éducation foncière, les obligations liées à l'octroi des parcelles agricoles ont été expliquées aux CC, FR ou à leurs remplaçants et ceux-ci comprennent ces obligations. Dans le cadre de l'éducation foncière, les avantages et contraintes liés aux titres fonciers ont été expliqués aux CC, FR ou à leurs remplaçants et ils les comprennent. Dans le cadre de l'éducation foncière, les obligations liées à l'obtention d'une hypothèque ont été expliquées aux CC, FR ou à leurs remplaçants et ils les comprennent. Toutes les PAP et les N ont également obtenu leur hypothèque en signant le contrat de cession.

Le nombre total de titres fonciers produits par le BDCN à la date du 24 août 2012 se présente comme suit :

- 2403 (soit 3 TF pour chacune des 801 concessions) pour les personnes affectées par le projet (PAP), soit 100%
- 31 TF sur 112 pour les parcelles agricoles restantes vendues aux PAP, soit 27,68
- 18 TF sur 63 pour les parcelles maraîchères au nom des associations féminines, soit 28,57%
- 11 TF sur 353 prévus pour les nouveaux arrivants (NA), soit 3,12 %.

A la date du 24 août 2012 MCA Mali a remis 2112 TF sur 2403 prévus pour les 801 concessions PAP, soit 88%. Des dispositions ont été prises par le MCA Mali pour remettre le reste des TF aux PAP ainsi qu'aux NA et aux associations détenteurs de parcelles féminines durant la période de clôture.

Il est évident que ce projet d'un point de vue foncier va créer un précédent dans le monde du développement. En effet, c'est une première d'accorder des titres fonciers à des exploitants agricoles dans un milieu rural et en toute transparence. Il est important de souligner que le PIA ne représente que 14 000 ha de surface cultivable, or la zone Office du Niger couvre près de 1 000 000 ha potentiellement cultivable. A ce jour, le Mali a réussi à mettre en exploitation environ 10% de cette surface en octroyant des baux aux détenteurs de parcelles.

En se fondant sur l'engouement que ses parcelles ont suscité et surtout les résultats plus qu'encourageant que nous avons enregistré, nous croyons qu'il y aura dans un avenir très proche des incidences majeurs sur la politique foncière en zone Office du Niger.

Cependant, il est vrai que ce projet a créé une zone de développement favorisant une population par rapport aux autres existantes en Zone Office du Niger. Il est donc fort probable que dans un avenir proche que des rivalités puissent naître ou que les populations de Alatona (les nantis) soient victimes de jalousie ou mauvais traitement par les autres.

#### **Le succès enregistré dans le processus d'attribution des terres repose essentiellement sur l'approche:**

- L'attribution des parcelles se fait par tirage au sort. Un premier tirage est réalisé entre les groupes d'affinité afin de réserver, à chacun d'eux, une plage contenant le nombre de parcelles auquel ils ont droit. L'attribution d'une parcelle spécifique à une concession particulière d'un groupe donné se fait lors d'un second tirage au sort parmi les parcelles réservées à ce groupe d'affinité;
- Afin de respecter la position hiérarchique du chef de village, celui-ci peut sélectionner, avant le tirage au sort, la parcelle de double culture (1 ha) et les deux parcelles de simple culture (1 ha et

3 ha) qui lui conviennent. Par ailleurs, il peut constituer un groupe d'affinité restreint afin de choisir ses voisins de parcelles

- L'attribution des jardins de maraîchage se fait par tirage au sort. Un premier tirage est réalisé entre les groupes d'affinité afin de réserver, à chacun d'eux, une plage contenant le nombre de jardins de maraîchage auquel ils ont droit. L'attribution d'un jardin spécifique à une concession particulière d'un groupe donné se fait lors d'un second tirage au sort parmi les jardins réservés à ce groupe d'affinité;
- L'attribution des parcelles rizicoles aux PAP relève de la Commission permanente d'attribution des terres aux PAP (CAT/PAP) qui est présidée par le Préfet de Niono. Cette commission compte trois (3) membres permanents en plus du Président, soit un représentant de l'Office du Niger, un représentant de la Mairie de Diabaly et un représentant de la Mairie de Dogofry. Les autres membres de la commission varient en fonction du village concerné par l'attribution des terres. En effet, chaque village a identifié deux hommes et deux femmes pour les représenter à la CAT/PAP.

L'implication des populations dans le processus et le tirage au sort a conduit les PAP à accepter les parcelles qui leur ont été attribuées.

Les principaux **résultats obtenus** sont :

- ✓ La désaffectation de 22 000 ha du domaine de l'Office du Niger et réaffectation de cette superficie selon "le Décret n°08\_734 du 12 décembre 2008\_Affectation TF 96" à la Présidence de la République du Mali pour les besoins du Projet;
- ✓ L'information/sensibilisation des bénéficiaires sous le nom de "Education foncière" et introduction de la notion de Copropriété auprès des PAP et des NA attributaires de parcelles à Alatona ;
- ✓ Le morcellement et création de TF sur les parcelles agricoles et les parcelles maraichères ;
- ✓ L'immatriculation, enregistrement et mutation des TF aux noms des bénéficiaires (Taux d'avancement de 81%) ;
- ✓ L'attribution des parcelles agricoles à l'ensemble des PAP et des NA ;
- ✓ La création et mobilisation des membres des Commissions d'attribution des Terres ;
- ✓ La création d'un Syndicat Intercommunal pour la gestion des revenus fonciers.

### **Performance par indicateur**

Les activités foncières au niveau du MCA-Mali constituent une innovation majeure et un challenge de taille dans le monde agricole puisque pour la première fois, au Mali, on envisage de sécuriser les détenteurs de parcelle par un titre foncier.

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle des moyens importants ont été déployés pour développer, produire des documents fonciers (cahier de charges, acte de cession...) et s'assurer que l'ensemble des

exploitants ont été initiés à l'éducation foncière pour mieux comprendre les outils fonciers et connaître leurs droits et devoirs dans le domaine du foncier.

Dans le cadre de l'exécution de cette composante du PIA, MCA-Mali a signé des accords d'entités de mise en œuvre avec l'IGM (Institut Géographique du Mali) et la DNDC (Direction Nationale des Domaines et du Cadastre) en vue de procéder à la délimitation, au morcellement, au bornage et à la création des titres fonciers des parcelles.

Au total **2 403 TF** ont été créés (incluant 885 distribués aux PAP, 912 TF mutés aux noms des bénéficiaires mais non encore distribués et 606 en cours de mutation aux noms de leurs bénéficiaires respectifs).

Ainsi, la DNDC dispose actuellement, à son actif, de **2 995 hectares correspondants à 1797 Titres Fonciers** mutés aux noms des bénéficiaires. Le processus de mutation pour les TF restants continue.

Indicateur	Situation de référence	Valeur actuelle	Cible fin compact	Progression/cible fin du compact
<b>Activités Foncières</b>				
Hectares (ha) ruraux enregistrés	0	2995	5 200	58%
Hectares ruraux morcelés	0	4 942	5 200	95%

Le projet d'irrigation de Alatona a, à la suite des travaux de l'Institut Géographique du Mali (IGM), obtenu un total de **4 942 ha morcelés** sur les 5 200 ha soit 95% de performance. Ces superficies correspondent à celles prévues pour l'exploitation agricole et excluent celles occupées par les drains et canaux du système d'irrigation.

Dans le cadre de la pérennisation des acquis, MCA-Mali a créé en mars 2012, suite aux propositions des consultants, une « structure intercommunale » dénommée « **syndicat intercommunale** » entre Diabaly et Dogofry qui aura en charge la gestion et le réinvestissement des revenus issus du paiement des frais de cession foncière.

Indicateur	Situation de référence	Valeur actuelle	Cible fin compact	Progression/cible fin du compact
<b>Activités Foncières</b>				
Parcelles maraîchères attribuées aux femmes des PAP ou des NA (nombre)	0	801	1 034	77%
Pourcentages d'exploitants à jour pour le paiement des frais fonciers	0	96%	95%	101%

96% des PAP sont à jour dans le **paiement des frais fonciers** soit 28 042 600 FCFA payés sur 29 222 700 FCFA dus. Les paiements restant continuent.

**801 concessions** sur 1034 prévues disposent chacune d'une parcelle maraîchère de **500 m<sup>2</sup>** pour leurs femmes. Toutes ces 801 concessions sont des personnes affectées par le projet (PAP). Quant aux femmes des Nouveaux Arrivants, le processus est en cours.

Notons bien que la création du syndicat intercommunal est une option institutionnelle qui s'inscrit dans le cadre de la politique de décentralisation. Elle permet aux collectivités locales d'assurer leur propre développement économique, social et culturel. MCA-Mali est entrain de tout mettre en œuvre pour lui assurer un meilleur fonctionnement.

#### 5.4.4. Performance financière

La performance financière de la composante se résume comme suit:

Désignation	Montant FCFA	Contrevaleur USD	Montant USD	Total USD
<b>Ala-C01/Education foncière</b>				
montant initial contrat	183 407 500	398 712		398 712
estimation initiale, imprévus compris				1 320 000
montant contrat y compris les avenants	55 286 000	117 888		117 888
Coût final du contrat : résilié suit à la défaillance du prestataire				117 888
<b>Ala-C02/Entité : IGM</b>				
montant initial contrat	165 064 890	358 837		358 837
estimation initiale, imprévus compris				350 900
montant contrat y compris les avenants	182 026 639	389 550		389 550
Coût estimatif final du contrat				389 550
Montant initial contrat	183 407 500	398 712		398 712
Estimation initiale, imprévus compris				1 320 000
Montant contrat y compris les avenants	55 286 000	117 888		117 888
Coût final du contrat : résilié suit à la défaillance du prestataire				117 888
<b>Ala-C02/Entité : IGM</b>				
Montant initial contrat	165 064 890	358 837		358 837
Estimation initiale, imprévus compris				350 900
Montant contrat y compris les avenants	182 026 639	389 550		389 550
Coût estimatif final du contrat				389 550

### 5.4.5. Leçons apprises

- ❖ la séparation des activités d'aménagement des parcelles agricoles de celles liées à l'attribution et à la gestion de ces mêmes parcelles peut conduire à des situations incohérentes. C'est le cas lorsque les plans d'aménagement ne correspondent pas aux besoins observés sur le terrain.
- ❖ Il est important que les concepteurs d'un projet fassent preuve de souplesse dans l'exécution de celui-ci. En effet, la réalité du terrain est souvent différente de ce qui avait été prévu initialement et le succès d'un projet repose en grande partie sur la capacité d'adaptation de ses gestionnaires aux nouvelles réalités. Par exemple, dans le cadre de l'attribution des terres, le Plan d'actions de réinstallation recommandait d'attribuer à chaque PAP et à chaque NA une superficie d'un (1) hectare de double culture et de quatre (4) de simple culture sur le même partiteur. Afin de respecter cette règle, il a fallu réviser le régime de culture de certaines parcelles et, dans certains cas, il a tout simplement été impossible de suivre cette règle d'attribution. Ainsi, la réalité du terrain a conduit à modifier ce qui était conceptuellement planifié. Pour se faire, le MCA-Mali et le MCC ont dû privilégier l'atteinte des objectifs globaux du projet à l'application intégrale des concepts initialement prévus ;
- ❖ La Copropriété est une notion qui a été acceptée et pratiquée en milieu rurale;
- ❖ Le fort engouement et l'adhésion des exploitants agricoles aux titres fonciers ;
- ❖ La performance des structures étatiques peut être impressionnante lorsque l'on travaille sur la base d'incitatif ;
- ❖ Possibilité de produire des innovations majeurs dans un milieu rural analphabète avec des moyens modestes (budget limité) mais appropriés (excellente communication et sensibilisation).

## 5.4. SERVICES AGRICOLES ET FINANCIERS

### 5.5.1. Description de l'activité

Dans le cadre de la mise en œuvre du PIA, un des volets qui concouraient à l'atteinte des objectifs est les Services Agricoles. Dans ce volet, cinq (5) principaux résultats étaient attendus notamment :

**Résultat 1** : Les producteurs opèrent de façon efficiente, dans les chaînes de valeurs du riz et autres produits de diversification ;

**Résultat 2** : Les organisations de producteurs sont opérationnelles et fournissent des services adéquats à leurs membres ;

**Résultat 3** : Accès accru aux services financiers ;

**Résultat 4** : La gestion d'eau et l'entretien du réseau hydraulique sont améliorés ;

**Résultat 5** : Les éléments du Kit de Démarrage sont distribués aux PAP.

Dans le cadre des services agricoles, le PIA a ciblé 801 concessions PAP et 153 concessions NA qui ont eu accès aux champs de culture d'une taille d'environ 5 ha par bénéficiaire. Par concession PAP ou NA, les femmes ont eu 500 m<sup>2</sup> pour faire le maraichage.

Les populations de la zone du projet qui pratiquaient l'élevage et les cultures sèches étaient très souvent victimes des aléas climatiques. Les systèmes de production irriguée ont réduit l'incertitude liée à l'agriculture pluviale de subsistance et les dégâts causés sur les pâturages pendant la sécheresse.

Le PIA a sensiblement amélioré la gestion de l'eau à l'Office du Niger. Les conditions de vie des populations sont améliorées à travers plusieurs actions combinées du projet dont l'amélioration de la production et des revenus agricoles et l'autosuffisance alimentaire. En témoigne, les propos suivants rapportés lors de la visite du président de MCC au Mali le 13 octobre 2011 à Alatona :

- Les hommes sont aux champs et non en exode ou émigration, les femmes aux jardins ou aux forages et non en quête de grain dans les termitières, les enfants sont à l'école pour se former. Et enfin, une femme à la tête de MCA-Mali, toute chose qui montre la prise en compte du genre dans ce projet et suscite de l'espoir pour la population.
- Les jeunes ont rappelé les souffrances qu'ils enduraient avant ce projet. Maintenant le PIA a donné des champs et accompagné les PAP dans la mise en valeur à travers les kits de démarrage, les frais de main d'œuvre, les formations, etc. Ils disent merci.

Cette Activité du Projet a permis de financer une gamme de services agricoles, institutionnels et services apparentés pour le renforcement de capacité et l'amélioration des pratiques agricoles à travers la recherche agronomique appliquée, la vulgarisation et la formation des paysans, l'appui aux organisations paysannes et l'appui aux associations d'exploitants de l'eau, les groupes cibles étant les PAP.

*Au titre du renforcement des compétences et des capacités des Populations Affectées par le Projet, les actions ont touché l'ensemble des 33 villages du Projet d'Irrigation d'Alatona (PIA). Ainsi, sur une prévision de 1602 auditeurs des 801 concessions PAP concernées par le programme de formation sur la riziculture et le maraîchage, 1308 personnes ont été formées. Le taux de réalisation n'a été que de 81% dû à l'installation tardive des NA qui n'ont pas été pris en compte lors des sessions de formation. Les actions d'information et de sensibilisation effectuées au démarrage des sessions de formation ont contribué à améliorer la fréquentation des centres de formation.*

*Au titre de la production agricole, la production maraîchère totale est estimée à 1 090 tonnes d'échalotes, avec un rendement moyen de 23t/ha. Ces résultats obtenus sont importants, mais demeurent « fragiles » eu égard au faible niveau d'alphabétisation. La prise en charge de ces insuffisances doit permettre d'améliorer l'efficacité des exploitants dans les filières riz et maraîchères. Les producteurs d'Alatona, organisés autour de la production du riz, du maraîchage et de la gestion de l'eau et répartis entre 30 OP mixtes et 54 OP de femmes, ont bénéficié d'un programme de renforcement de capacités. Les services rendus par les organisations d'appui technique à ces producteurs se sont traduits par leur approvisionnement en engrais et semences (1064,8 tonnes), le battage du paddy produit sur 3 049,92 ha, la réalisation des ventes cumulées de riz des deux campagnes se chiffrant à environ 160 000 000 FCFA.*

*Au titre de la micro-finance, cette Activité du Projet encouragera le crédit agricole par la réduction des risques à accorder au crédit dans cette zone nouvellement aménagée, améliorant la transparence à l'intérieur du système financier existant et renforçant les capacités des institutions financières locales à travers un programme de partage de risques liés au crédit, le renforcement du bureau de micro crédit et l'appui direct aux paysans. La mise en relation des IMF avec les PAP et le renforcement de leurs capacités ont facilité l'accès des PAP aux services financiers. Les PAP ont bénéficié de plus de 200 000 000 FCFA de crédits auprès des IMF. Toutes les PAP ont été bancarisées et utilisent les produits d'épargne et de crédit au profil des communautés, au terme du projet.*

*Au titre de la gestion d'eau, pour la gestion durable et efficiente des aménagements après le compact, neuf OERS ont été créés sur les 17 partiteurs et se sont fédérées au sein d'une organisation faîtière dénommée FIRTONA. L'ensemble de ces organisations et les 801 PAP ont bénéficié de formations sur la gouvernance et la gestion, les 243 chefs arroseurs ont bénéficié de formations techniques sur l'irrigation et le drainage.*

*Au titre de la distribution des kits*, la distribution a été effective dans les 33 villages (Octobre 2010 - Janvier 2012). Chaque concession a reçu des kits composés des bœufs de labour, d'équipements agricoles, de petits outils pour le maraichage, de sacs vides, d'intrants agricoles, d'équipements phytosanitaires. Le taux de réalisation est de 100 %.

### 5.5.2. Mise en œuvre et réalisation des activités :

Le PIA est un projet intégré avec des activités interdépendantes.

Pour le MCA-Mali, cette activité consiste à renforcer la capacité et améliorer la pratique agricole à travers la recherche agricole appliquée, la formation du paysan, l'appui aux organisations paysannes et aux associations des usagers de l'eau d'irrigation et, aider les femmes dans le développement de la production en général et le maraichage en particulier.

Un consultant a été recruté par le projet pour la réalisation des Activités de Développement des Services Agricoles (ASDA). Ce consultant (ACDI/VOCA qui est une ONG américaine) en consortium avec deux (02) partenaires locaux qui sont Nyèta Conseils et G-Force assurent respectivement la gestion administrative, financière ainsi que le Suivi & Evaluation, l'appui conseils aux producteurs, l'appui aux Organisations Paysannes pour la gestion de l'eau. Les activités du genre et l'intégration agriculture élevage étaient prises en compte dans la mise en œuvre du Projet.

Au cours de la mise en œuvre du projet, les producteurs ont bénéficié de la part de l'Etat à travers « l'initiative riz » d'une subvention de 50% sur le prix d'achat de l'engrais. La distribution des éléments du Kit de démarrage ont permis de réussir les différentes campagnes agricoles qui visaient un rendement de riz de 4 tonnes par hectare en 2010/2011 et 4,5 tonnes par hectare en 2011/2012.

La distribution des kits de démarrage a été effective dans les 33 villages de juin 2010 à janvier 2012. Chaque concession a reçu un kit complet composé des éléments de bœufs de labour, d'équipements agricoles, de petits outils pour le maraichage, de sacs vides, d'intrants agricoles, d'équipements phytosanitaires. Le taux de réalisation est de 100 %.

L'écoulement des produits maraîchers hautement périssables comme l'échalote a été affecté par les événements survenus dans le pays car, la zone du projet n'était pas accessible aux camions pour transporter ces produits par les commerçants vers les zones de consommation.

En effet, la rébellion touarègue comme effet collatéral de la crise libyenne, a provoqué de grandes perturbations politiques au Mali. Ces perturbations ont rendu difficile ou presque impossible l'accès à la zone du projet aux personnes et aux biens mobiliers, en l'occurrence, les camions pour transporter les produits agricoles par les commerçants vers les zones de consommation.

La mise en œuvre des différents plans de campagne agricole était régulièrement suivie par l'équipe de coordination terrain, la direction générale de MCA-Mali et le MCC. Les commentaires fournis ont été pris en compte.

### 5.5.3. Réalisation des Résultats

**Les principaux résultats obtenus au niveau de la composante des services agricoles et financiers sont :**

- ✓ **Résultat 1** : Les producteurs opèrent de façon efficiente, dans les chaînes de valeurs du riz et autres produits de diversification ;

- ✓ **Résultat 2** : Les organisations de producteurs sont opérationnelles et fournissent des services adéquats à leurs membres ;
- ✓ **Résultat 3** : Accès accru aux services financiers ;
- ✓ **Résultat 4** : La gestion d'eau et l'entretien du réseau hydraulique sont améliorés ;
- ✓ **Résultat 5** : Les éléments du Kit de Démarrage sont distribués aux PAP.

Les conditions dans lesquelles chacun de ces cinq résultats ont été exécutés ainsi que l'efficacité des activités du projet dans l'atteinte des résultats et leurs effets sur les bénéficiaires cibles, font l'objet d'une analyse spécifique par rapport à chaque résultat obtenu :

**Résultat 1** : Les producteurs opèrent de façon efficiente, dans les chaînes de valeurs du riz et autres produits de diversification ;

- Les 801 PAP ont été formées aux différentes techniques de production de riz et de maraichage.
- Le rendement moyen agronomique du riz était arrêté à 4,1t /ha pour la campagne agricole 2010/2011 en saison hivernale pour 197 exploitants. Celui obtenu pour la campagne 2011/2012 est de 4,8 t/ha pour 451 exploitants. La mise en valeur du périmètre a été progressive en fonction des réceptions des parcelles aménagées. C'est ainsi qu'en 2010/2011, six villages ont exploité 962, 25 ha pour produire 3 348,63 Tonnes de riz paddy. En 2011/2012, ces six (06) plus 15 autres, soit 21 villages ont produit 11 033 tonnes de riz paddy sur une superficie de 3 274,32 ha. L'évaluation du rendement de la contre saison 2011/ 2012 est en cours. Tous les 33 villages, soit 801 PAP sont en activité pour la campagne agricole 2012/2013.
- La production du riz du projet a contribué à augmenter la production en Zone Office du Niger et à améliorer la sécurité alimentaire du pays.
- Les PAP ont pu non seulement assurer leur propre autoconsommation mais aussi ont amélioré leurs revenus en commercialisant le reste.
- La commercialisation du riz a été encadrée par le projet en faisant participer les PAP aux foires locales, nationales et internationales, afin de nouer des relations de transaction avec les acheteurs. La mauvaise pluviométrie de 2011 a permis au riz d'avoir un meilleur prix sur le marché. Pendant les deux campagnes, le riz décortiqué a été vendu entre 250 à 375 FCFA le kilogramme.
- Le maraichage a été réalisé sur les parcelles des jardins des femmes à raison de 500 m<sup>2</sup> par concession et les parcelles de double culture. Si plusieurs spéculations maraichères ont été cultivées, l'échalote a été la plus dominante. Son rendement a été de 26,5 tonnes à l'hectare.
- Les activités post récoltes comme le stockage, la transformation et la conservation ont suivi les activités de production.
- A cet effet, les PAP ont reçu des formations appropriées et ont été appuyées à avoir les équipements post récoltes à travers les institutions de micro finances partenaires du projet. Des visites de sites, pour des échanges d'expériences ont été organisées à l'intention des PAP.
- Dans le cadre de l'intégration agriculture élevage, une convention de gestion de l'espace pastorale a été élaborée. Des séances de formation ont été organisées sur l'embouche ovine, l'aviculture et le traitement de la paille à l'Urée.

- Les nouveaux arrivants au nombre 153 ont été installés et ont commencé l'exploitation de leurs parcelles.

#### **Contraintes majeures, défis**

- Insuffisance de temps nécessaire dans le cadre de l'alphabetisation des producteurs PAP ;
- Instabilité des PAP lors des séances des formations ;
- Retard dans la fourniture des kits de démarrage ;
- Retard dans la mise à disposition des parcelles ;
- Difficultés liées à l'irrigation par mauvais planage des parcelles, sols sableux en certains endroits, faible débit de certains partiteurs, modules à masse mal placés sur certains arroseurs.

**Résultat 2 :** Les organisations de producteurs sont opérationnelles et fournissent des services adéquats à leurs membres ;

Pour l'atteinte de ce résultat, certaines activités ont été entreprises et les OP mises en place ont eu à suivre des formations dans plusieurs domaines.

- Concernant les OP de productions agricoles, il y a eu la formalisation de 84 OP dont 30 Sociétés coopératives mixtes et 54 OP de femmes réparties entre 09 Sociétés coopératives et 45 associations de femmes autour des jardins maraîchers.
- Concernant les OP des OERS (Organisation d'Exploitants autour du Réseau Secondaire), pour la distribution de l'eau dans les parcelles des PAP et NA, sur les 17 partiteurs, 09 OERS ont été mises en place. L'ensemble des 09 OERS, ont constitué une Faîtière dénommée FIRTONA, pour permettre une gestion efficace de l'eau dans le PIA, bien vrai que cette dernière activité, n'était pas prévue dans le contrat du consultant.
- Concernant les services rendus par les OP à leurs membres, on peut retenir entre autres :
  - Approvisionnement en intrants (Engrais DAP et UREE, Semences de riz) ;
  - Organisation du battage de riz des membres ;
  - Participation à la distribution des éléments du Kit de démarrage ;
  - Sensibilisation/information ;
  - Facilitation à la recherche de crédit, pour achat des équipements (batteuses, bascules, motoculteurs, décortiqueuses, sacs vides) et financement de la main d'œuvre .

#### **Contraintes majeures, défis**

- Instabilité de la population de Alatona ;
- Inexpérience en vie coopérative ;
- Manque de pièce d'état civil ;
- Analphabétisme.

**Résultat 3 :** Accès accru aux services financiers.

Le MCA a contribué à améliorer la capacité des quatre (04) institutions de micro finances qui ont été sélectionnées par le projet du fait de leurs présences dans la zone Office du Niger et leurs volontés d'installer des points de service à proximité de ce nouveau périmètre. Pour cela, Elles ont toutes bénéficié de moyens logistiques (motos), d'équipements informatiques (ordinateurs et imprimantes) et de l'accès à l'énergie par les panneaux solaires. Le MCA Mali, à travers son prestataire, a conduit durant trois (3) ans des sessions de formations afin de juguler les faiblesses de ces institutions de micro finance

dans différents domaines (services clientèle, Loi sur la Micro finance et la comptabilité, création de nouveaux produits, l'analyse des dossiers, etc....).

Pour permettre aux OP et associations femmes de mieux gérer les activités de crédit, plusieurs sessions de formations ont été organisées. Elles ont concerné l'Education financière, le développement de nouveaux produits, la maîtrise de la chaîne de création de valeur, l'analyse des dossiers de crédit agricole, la formation des membres des OP et associations.

Chaque PAP a bénéficié d'un apport initial de la part de MCA-Mali dont la valeur est de 165 000 FCFA. Les services rendus par les IMF aux producteurs ou Organisations Paysannes concernent le financement des équipements post-récolte (batteuses, décortiqueuses, bascules, motoculteurs), des activités génératrices de revenus (AGR) et les frais de main d'œuvre.

En outre, chaque PAP a bénéficié d'un apport initial de la part de MCA-Mali dont la valeur est de 165 000 FCFA. Cet apport initial avait pour but de constituer une épargne minimum équivalente à 10% du montant requis pour une financer une campagne hivernale pour tout exploitant détenant cinq (5) ha. Ainsi, chaque PAP avait l'opportunité de pouvoir obtenir un crédit de campagne pour exploiter ses parcelles lors de la seconde campagne.

Les IMF ont assisté les Organisations Paysannes, notamment, pour le financement des équipements post-récolte (batteuses, décortiqueuses, bascules, motoculteurs), des activités génératrices de revenus (AGR) et le règlement des frais de main d'œuvre.

Le Coup D'Etat Militaire a eu pour principale conséquence d'empêcher la réalisation de l'activité de redynamisation de la Centrale à risques de Niono. En effet, le MCA Mali avait fait appel à un consultant qui a mené une étude et qui nous avait proposé une solution informatique afin que les institutions financières de Niono puissent partager l'information positive et négative dans le but de juguler le phénomène de cavalerie.

En effet, les exploitants agricoles de cette zone profitent du fait que les institutions ne communiquent pas entre elles pour ne pas payer leurs crédits sans être exclus du système financier.

C'est pour cette raison, qu'existent de très faibles taux de remboursement et de rentabilité des IMF en zone Office du Niger.

En poussant l'analyse, il convient de dire que si des dispositions ne sont pas prises dans les années à venir en vue de redynamiser la Centrale à risque, la pérennité des IMF sera sérieusement menacée en zone Office du Niger.

**Résultat 4 :** La gestion d'eau et l'entretien du réseau hydraulique sont améliorés ;

Le projet vise la modernisation de l'agriculture malienne par l'augmentation de la productivité et la rentabilité de l'activité agricole des PAP et des NA sur le site du projet. Le périmètre irrigué de Alatona couvre une superficie totale aménagée de 4942,4 ha repartis entre 17 partiteurs avec des équipements modernes garantissant une maîtrise totale de l'eau d'irrigation et une bonne gestion de cette ressource.

La gestion durable et efficiente de ces infrastructures après le Compact, exige la mise en place d'une structure institutionnelle participative de gestion de l'eau et des infrastructures du périmètre de Alatona.

L'approche était la création d'une OERS par partiteur. Cette approche a été revue par ADSA dans son document « Stratégie de gestion de l'eau et renforcement des capacités des usagers de l'eau » pour disposer de 9 contre 17 OERS initialement prévues sur les 17 partiteurs que compte le périmètre.

Ces OERS ont accepté de se mettre ensemble pour créer leur union (faîtière) appelée Fédération des organisations d'Irrigants de Alatona, en abrégé « **FIRTONA** ».

Plusieurs outils pouvant aider l'organe de gestion du périmètre ont été développés par l'unité de gestion eau. Il s'agit du Manuel de l'agent de distribution de l'eau, du Manuel de gestion du périmètre, du Manuel de gouvernance des OERS, des Fiches de tour d'eau, de la Fiche de planning hebdomadaire de l'irrigation, des Fiches de suivi du plan d'eau.

Les charges d'entretien des infrastructures sont supportées par les redevances eau. Le taux de recouvrement est satisfaisant car il a été de 100% en 2011 et 99% en 2012.

Depuis, la réception définitive des infrastructures d'irrigation le 25 juin 2012, la faitière tente de prendre ses responsabilités.

#### **Contraintes majeures, défis**

- Insuffisance de temps pour le rodage de la FIRTONA avant la fin du compact.

**Résultat 5** : Les éléments du Kit de Démarrage sont distribués aux PAP.

Il s'agit des moyens physiques et financiers de production agricole. Le Kit de Démarrage était constitué d'équipements agricoles, de petits matériels de jardinage, des bœufs de labour et d'intrants agricoles, et de frais de main d'œuvre pour la campagne hivernale et la contre saison pour permettre aux 801 PAP et femmes de PAP de réaliser avec succès les activités agricoles de production.

Comme éléments du Kit de démarrage pour la mise en valeur de 5 ha pour le riz et de 500 m2 pour le maraîchage des femmes par concession PAP, on peut retenir :

- Une paire de bœufs de labour, Une Charrue ; Une Charrette ; Une Herse ; Cinq (5) Houes ; Cinq (5) Dabas ; Cinq (5) Seaux ; Cinq (5) Binettes ; Quatre (4) Paniers ; Un (1) Joug ; Cinquante (50) Appareils de traitement avec équipements de protection ;
- Des Intrants agricoles comprenant les engrais minéraux (Phosphate d'ammoniac, Urée pour la riziculture et Complexe Yara pour le maraîchage des femmes), des Semences (Riz, Echalote et autres semences maraîchères tel que le gombo, la tomate, le piment, etc) ;
- Des Emballages : Sacs vides de 80 kg pour le riz et Sacs vides de 40 kg pour l'échalote ;
- Le paiement de frais de main d'œuvre en appui aux travaux champêtres l'hivernage et la contre saison.

Ces différents apports ont permis de faire un bon démarrage des différentes campagnes agricoles car, toutes les conditions de bonne réussite étaient réunies. Les journées d'information et de sensibilisation avaient précédé toutes ces remises.

Le retard dans la distribution des kits n'a été constaté que durant la première campagne agricole 2010/2011 parce que le fournisseur n'avait pas pu livrer les matériels conformément au délai prescrit dans le contrat.

#### **Contraintes majeures, défis**

- Instabilité de la population de Alatona occasionnant plusieurs passages pour la remise ;
- Mauvais choix de fournisseurs ;
- Retard dans la fourniture de certains éléments du Kit.

#### **Performance par indicateur - Les activités agricoles**

Les populations bénéficiaires (PAP et/ou NA) reçoivent des renforcements de capacité sur la base des recherches de technologies agricoles appliquées. Ainsi 2054 exploitants achèveront au moins un module de formation agricole. Sensibilisées et informées sur les pratiques améliorées de production irriguée, ces populations s'attendent à avoir des rendements progressifs de 4 tonnes à l'hectare et de 4,5 tonnes à l'hectare pour la dernière année du Compact.

Indicateur	Situation de référence	Campagne 2010-2011	Campagne 2011-2012	Cible fin compact	Progression/ cible fin du compact
<b>Projet d'Irrigation d'Alatona</b>					
Rendement moyen du riz en saison hivernale (t/ha)	0	4,1*	4,8*	4,5	107%
Intensité culturale en saison sèche (%)	0	N.A	15%	20%	75%

**\*Rendement non encore validé par le MCC**

L'exploitation de **3 274,32 ha** de parcelles pour la campagne agricole de l'hivernage 2011-2012 du Partiteur01 au Partiteur13 et de **962,26 ha** pour la campagne agricole de l'hivernage 2010-2011 a permis la production du riz irrigué. Les rendements agronomiques moyens obtenus sont respectivement de : **4,8 tonnes à l'hectare** et de **4,106 tonnes à l'hectare** sur sondages de l'Institut d'Economie Rurale (IER).

Cependant MCC remet en cause la fiabilité de la méthode d'évaluation de ces rendements agronomiques et devra utiliser les résultats prochains des enquêtes ménages de fin du Compact pour l'estimation des rendements. Cela aidera dans l'évaluation d'impact du projet.

Contrairement à la Contre Saison 2010-2011 qui n'a pas pu avoir lieu, celle de 2011-2012 a enregistré une exploitation de **15% des superficies exploitables** (soit **733,18 ha**) sur une prévision de 20% équivalent à **1040 ha**. Cela correspond à une **performance de 75%** sur la superficie totale du périmètre prévue pour cette campagne.

Indicateur	Situation de référence	Valeur actuelle	Cible fin compact	Progression/ cible fin compact
<b>Services Agricoles</b>				
Taux d'adhésion aux organisations paysannes (%)	0	100%	80%	125%
Nombre d'organisations paysannes fonctionnelles	0	30	30	100%

Le nombre de **coopératives mixtes créées** et fonctionnelles est de **30 sur 30 ciblées** au niveau des 33 villages qui aident leurs membres à avoir accès au kit de démarrage et autres intrants agricoles complémentaires. **Le taux de participation** à ces organisations paysannes mixtes est de **100%**. Au moins un membre de chaque concession a adhéré à une organisation paysanne mixte.

Indicateur	Situation de référence	Valeur actuelle	Cible fin compact	Progression/ cible fin compact
<b>Services Agricoles</b>				
Nombre d'organisations paysannes féminines fonctionnelles	0	54	20	270%
Nombre d'OERS établies	0	9	17	53%

Quant aux **OP féminines créées et fonctionnelles**, le nombre **54** reste le chiffre actuel (45 associations et 9 coopératives) au niveau des 33 villages sur une prévision initiale de 20 OP. Le processus de finalisation des 4 dernières associations est en cours au niveau du village de Dounkala.

**9 OERS** ont été établies sur 17 prévues soit 53% de réalisation. Cette situation s'explique par le regroupement de certains partiteurs, à effectif limité, au sein d'une même OERS. De plus l'ensemble des 9 OERS ont contribué à la création et à la mise en place de la faitière dénommée «**FIRTONA**».

Indicateur	Situation de référence	Valeur actuelle	Cible fin du compact	Progression/ cible fin compact
<b>Services Agricoles</b>				
Hectares emblavés (saison des pluies)	0	3 274	5 200	41%
Hectares emblavés (saison sèche)	0	733,18	1040	70%
Taux d'exploitation de parcelles maraîchères par les femmes PAP (%)	0	75%	90%	83%

**3 274,32 ha** de parcelles ont été exploités pour la campagne agricole hivernale 2011-2012 passée contre 962,26 ha de l'année 2010-2011 avec un choix des exploitants porté sur deux méthodes différentes de semis (repiquage et semis à la volée).

**733,18 ha** ont été exploités en contre saison 2011-2012 soit **70%** de réalisation par rapport à la cible fixée de 1040 ha pour la contre saison. Le **taux d'exploitation des parcelles maraîchères par les femmes PAP est de 75%** soit 30 ha sur les 40,5 ha prévus pour le maraîchage.

Indicateur	Situation de référence	Valeur actuelle	Cible fin du compact	Progression/ cible fin compact
<b>Services Agricoles</b>				

Nombre d'exploitants formés	0	2 148	2 054	56%
-----------------------------	---	-------	-------	-----

Dans la mise en œuvre du projet, le renforcement des capacités a été l'une des stratégies pour permettre aux populations bénéficiaires de mieux contribuer à l'augmentation de rendement et de la production. En effet **2148 exploitants** (incluant **1119 hommes et 1020 femmes**) ont au moins terminé un module de formation agricole.

Regroupées dans des organisations locales mixtes et féminines de producteurs (OP, OERS), ces populations jouissent d'une dynamique de réseau sociale qui facilite la gestion de l'eau et du périmètre, l'accès aux intrants, la commercialisation des produits et enfin l'accès au crédit.

Indicateur	Situation de référence	Campagne 2010-2011	Campagne 2011-2012	Cible fin compact	Progression/ cible fin du compact
<b>Services Agricoles</b>					
Nombre de producteurs ayant appliqué les techniques améliorées de production.	0	197	801	1129	71%

La campagne agricole hivernale de 2011-2012 a été dominée par l'application collective des techniques améliorées de production par les 801 PAP qui ont chacune bénéficié des formations du projet. La performance enregistrée est de 71% par rapport à la cible de 1129. Notons bien que les NA ne sont qu'au début de leur exploitation pour la dernière campagne du Compact (2012-2013).

Indicateur	Situation de référence	Campagne 2010-2011	Campagne 2011-2012	Cible fin compact	Progression/ cible fin du compact
<b>Services Agricoles</b>					
Quantité de riz commercialisable (tonnes)	0	1659	5780	6019	96%
Valeurs des produits agricoles vendus par les exploitants (en millions de FCFA)	0	91	95	N.A	N.A

La quantité de riz commercialisable est de **5 780 tonnes** (2011-2012) avec une production totale de 7 171 750 kg moins l'auto – consommation par tête d'habitant soit (205 kg /personne) pour 6 788

personnes de 21 villages de Alatona. Notons bien que le poids moyen d'un sac de riz décortiqué est de 77,25 kg sur le Périmètre de Alatona.

Celle de la campagne de 2010-2011 ne concernait que les 6 premiers villages sur les 1000 ha avec **1 659 tonnes** de riz commercialisables.

Pour la campagne agricole hivernale de 2010-2011, les exploitants d'Alatona ont vendu à travers 10 OP de 10 villages de Alatona environ **91 millions FCFA** pour 148 tonnes de riz décortiqués et de 18 tonnes de riz paddy. Quant à la campagne agricole hivernale 2011-2012, 14 OP de Alatona ont enregistré **95 millions FCFA** incluant **80 662 870 FCFA** pour 235 tonnes de riz décortiqués et 14 614 975 F CFA pour 75 tonnes de riz paddy.

### Performance par indicateur - Services financiers

MCA-Mali a encouragé l'installation de quatre (4) institutions de microfinance présentes à Niono en leur offrant un programme de renforcement de capacités afin d'améliorer leurs services. A ce titre, elles ont bénéficié de formations, d'équipements informatiques, de panneaux solaires comme source d'énergie et de moyens de déplacement.

Ainsi il est attendu que toutes les PAP et les NA disposent d'un compte bancaire individuel et de groupe (OP) et aient accès au crédit afin de financer leurs activités agricoles.

Du démarrage du projet jusqu'à ce jour, le montant total des **crédits agricoles et ruraux alloués** aux PAP s'élève à **151 652 000 FCFA**. Ce montant se répartit entre 10 530 000 FCFA pour la campagne agricole hivernale de 2010-2011 et 141 122 000 FCFA pour la campagne agricole hivernale de 2011-2012.

Indicateur	Situation de référence	Campagne 2010-2011	Campagne 2011-2012	Cible fin compact	Progression/ cible fin compact
<b>Activités Financières</b>					
Montant des crédits agricoles et ruraux alloués (millions USD)		11	152	250	61%
Taux de recouvrement des prêts auprès des exploitants d'Alatona (%)		100%	94%	90%	105%

Pour la campagne de 2011-2012, le montant total des crédits accordés aux PAP était de 145 925 000 FCFA. Cependant certaines PAP, n'ayant pas pu obtenir les équipements nécessaires, ont annulé leurs crédits destinés à l'acquisition desdits équipements. Alors cette annulation a ramené à la baisse le

montant total enregistré au titre de la campagne qui s'élève à **141 122 000 FCFA**. Ces montants de crédits servent généralement à :

- ✓ l'acquisition d'intrants agricoles (complément de semences...) et d'équipement (batteuses, bascules, charrettes, motoculteur...),
- ✓ au paiement des frais de repiquage et d'embouche bovine,

Indicateur	Situation de référence	Valeur actuelle	Cible fin compact	Progression/cible fin compact
<b>Activités Financières</b>				
Nombre de clients actifs des IMF		846	793	107%
Nombre d'exploitants ayant reçu un appui direct pour leur premier prêt auprès d'une institution financière		801	800	100%

Aujourd'hui **846 clients actifs des IMF** se répartissent, au niveau des bénéficiaires du projet, entre 767 hommes, 46 femmes, 20 OP mixtes et 13 OP féminines. Les femmes détiennent alors un total de 59 comptes bancaires répartis entre OP féminines et comptes individuels. L'augmentation du niveau de cet indicateur s'explique par la confiance créée entre les IMF et les acteurs du projet à travers des séries de formations, d'appui et d'échange.

La dotation des IMF en moyens de déplacement, en équipements informatiques de dernières générations et les actions de renforcement de capacités devront améliorer le temps de traitement des dossiers de crédits, la fiabilité des données, l'établissement de la situation des impayés, l'accès des femmes aux services financiers et le service à la clientèle.

Il est important de noter que grâce au Projet d'Irrigation d'Alatona (PIA) chaque PAP aura accès au crédit de campagne sur une durée de trois ans après le Compact à travers une subvention de 10% du montant de crédit requis pour une campagne hivernale.

En effet toutes les 801 concessions des 33 villages de Alatona ont bénéficié chacune d'un appui pour leur premier prêt.

Afin d'éviter le phénomène de prêts multiples d'un exploitant agricole auprès de plus d'une institution de crédit, MCA-Mali a obtenu l'engagement des IMF pour partager les informations sur les opérations de leurs clients à travers un système d'information intégré. Ce système devrait être géré par un bureau d'information de crédit dont la mise en place a été annulée dernièrement du au contexte actuel du Compact.

## 5.5.4. Performance financière

Désignation	Montant FCFA	Contrevaleur USD	Montant USD	Total USD
<b>Ala-E01/Agri systems development consultant</b>				
montant initial contrat			11 000 000	11 000 000
estimation initiale, imprévus compris				12 046 000
montant contrat y compris les avenants			11 521 956	11 521 956
Coût estimatif final du contrat				11 521 956
<b>Ala-E01a./Literacy and Numeracy contract</b>				
montant initial contrat	45 537 240	98 994		98 994
estimation initiale, imprévus compris				150 000
Coût final du contrat				98 994
<b>Ala-E02/Starter Kit Rice Seed / APS Kouroumari</b>				
montant initial contrat	81 000 000	172 673		172 673
estimation initiale, imprévus compris				108 900
Coût final du contrat				172 673
<b>Ala-E03a/Starter Kit Equipments agricoles, lot/fournisseur lot 1</b>				
<b>Ala-E03b/Starter Kit Equipments agricoles, lot/fournisseur lot 2</b>				
<b>Ala-E03c/Achat Equipements PAP et Jougs</b>				
montant initial contrat				
Ala-E03a	183 600 000	399 130		399 130
Ala-E03b	14 550 000	31 630		31 630
Ala-E03c	1 973 860	4 291		0
estimation initiale, imprévus compris				430 761
Ala-E03a			480 000	
Ala-E03b			48 000	
Ala-E03c			0	528 000
Coût final du contrat				
Ala-E03a			383 476	
Ala-E03b			31 552	
Ala-E03c			4 291	419 319
<b>Ala-E04/Starter Kit bœufs de labour</b>				
montant initial contrat	316 000 000	686 957		686 957
estimation initiale, imprévus compris				588 500
montant contrat y compris les avenants	297 307 440	646 322		646 322
Coût final du contrat				646 322
<b>Ala-E05/Starter Kit engrais minéraux/Hivernage</b>				
montant initial contrat	fournisseur 1	440 250 000	957 065	
(changement de fournisseur)	fournisseur 2	56 103 750	121 965	1 079 030
estimation initiale, imprévus compris				814 000
montant contrat y compris les avenants		437 290 670	928 661	928 661
Coût final du contrat (Ala-5 et Ala-5b)				928 661
<b>Ala-E06/Starter Kit sacs vides 80kgs</b>				
montant initial contrat	54 280 000	118 000		118 000
estimation initiale, imprévus compris				129 800
montant contrat y compris les avenants	54 180 000	115 080		115 080
Coût final du contrat				115 080
<b>Ala-E07/Starter Kit engrais/insecticides maraichage</b>				

montant initial contrat	36 520 000	79 391		79 391
estimation initiale, imprévus compris				221 000
Coût final du contrat				77 232
<b>Ala-E08/Starter Kit sacs vides de 40kgs</b>				
montant initial contrat	45 306 780	98 493		98 493
estimation initiale, imprévus compris				320 100
Coût final du contrat				95 549
<b>Ala-E09/Semences echalotte</b>				
montant initial contrat	95 331 735	207 243		207 243
estimation initiale, imprévus compris				273 900
Coût final du contrat				203 779
<b>Ala-E10/Services veterinaires</b>				
montant initial contrat	23 574 000	51 248		51 248
estimation initiale, imprévus compris				50 600
Coût final du contrat				47 245
<b>Ala-E11a/Programme Subventions IER 001 THEME 1</b>				
<b>Ala-E11b/Programme Subventions IER 004 THEME 4</b>				
<b>Ala-E11c/Programme Subventions ICRAF 002 THEME 2</b>				
montant initial contrat				
Ala-E11a	86 979 100	179 135		179 135
Ala-E11b	67 559 666	146 869		146 869
Ala-E11c	95 981 760	208 656		208 656
				534 660
estimation initiale, imprévus compris				
Ala-E11a			699 012	
Ala-E11b			149 522	
Ala-E11c			232 489	1 081 023
montant contrat y compris les avenants				
Ala-E11a	87 992 035	181 245		181 245
Ala-E11b	67 143 261	142 726		142 726
Ala-E11c	53 963 060	117 311		117 311
				441 282
Coût final du contrat				
Ala-E11a				180 518
Ala-E11b				142 727
Ala-E11c				117 311
				440 556
<b>Ala-E12/Main d'oeuvre - repiquage/hivernage</b>				
estimation initiale, imprévus compris				366 484
Coût final				545 038
<b>Ala-E13/Main d'oeuvre - repiquage/saison seche</b>				
estimation initiale, imprévus compris				220 000
Coût final				108 481
<b>Ala-E14/Compensations au titre des risques de campagnes agricoles</b>				
estimation initiale, imprévus compris				577 263
Coût final				384 292
<b>Ala-E15/Kit de démarrage Semences pour jardins maraichers</b>				
estimation initiale, imprévus compris				7 944
Coût final du contrat				7 591

### 5.4.5. Leçons apprises

- ❖ La disponibilité des moyens de production adéquats est gage d'une bonne production agricole ;
- ❖ La maîtrise des techniques culturales contribue à l'obtention de bons rendements ;
- ❖ La formation continue des producteurs est indispensable dans la maîtrise parfaite des activités post récolte (conservation, transformation, commercialisation) des produits agricoles ;
- ❖ La forte demande a favorisé l'écoulement des produits agricoles vers les zones de consommation malgré l'inachèvement des travaux de construction des routes ;
- ❖ La mobilisation d'un groupe aux caractéristiques différentes est largement liée à l'adéquation des centres d'intérêts et la pertinence des services offerts ;
- ❖ La création d'organisations socialement utiles et économiquement rentables est une œuvre de longue haleine ;
- ❖ Les exploitants agricoles sont les premiers responsables de la gestion des infrastructures d'irrigation. A ce titre, ils peuvent eux mêmes commanditer des études d'évaluation du taux de redevance eau à payer ;
- ❖ La mobilisation des PAP, suite à la présence des moyens de production offerts ;
- ❖ Les moyens mis à disposition, permettent de lutter contre la pauvreté, d'une manière convenable ;
- ❖ Les services financiers occupent une place prépondérante dans la chaîne de création de valeur agricole ;
- ❖ Il est indispensable pour assurer une réussite dans l'initiation des populations à des services financiers d'initier simultanément des programmes de formation du côté des offres de services financiers (IMF) et des demandeurs de services financiers (exploitants et les organisations paysannes).
- ❖ La maîtrise des techniques culturales contribue à l'obtention de bons rendements ;
- ❖ La forte demande a favorisé l'écoulement des produits agricoles vers les zones de consommation malgré l'inachèvement des travaux de construction des routes.

#### Recommandations

- La consolidation des acquis du projet passe par l'augmentation du nombre d'alphabétisés dans la zone ;
- Vu le nombre important d'équipements agricoles injectés dans la zone, une attention particulière doit être accordée à leur maintenance.
- Dans le cadre de la pérennisation des acquis du projet, il est nécessaire d'assister les exploitants du périmètre d'irrigation de Alatona par des services de vulgarisation agricole et par des formations en techniques culturales ;
- La création d'une faîtière des coopératives permettra d'accéder à une économie d'échelle sur l'approvisionnement en intrants et la commercialisation des produits agricoles d'une part et d'autre part constituer un groupe de pression pour une influence sensible des politiques (niveau local, régional et national) ;
- La consolidation des acquis du projet par l'augmentation du nombre d'alphabétisés dans la zone ;

- La pérennisation des acquis du projet par l'appui aux organisations paysannes (coopératives, associations, groupements de femmes) dans les techniques de transformation commercialisation des produits agricoles et autres activités post-récolte ;
- La Fédération des organisations d'Irrigants de Alatona nouvellement mise en place a besoin de formation technique et de renforcement de ses capacités en matière de gestion de l'eau, de maintenance du réseau d'irrigation et du drainage.
- La consolidation des acquis du projet passe par l'augmentation du nombre d'alphabétisés dans la zone ;
- Vu le nombre important d'équipements agricoles injectés dans la zone, une attention particulière doit être accordée à leur maintenance.
- Dans le cadre de la pérennisation des acquis du projet, il est nécessaire d'assister les exploitants du périmètre d'irrigation de Alatona par des services de vulgarisation agricole et par des formations en technique culturales ;
- La création d'une faîtière des coopératives permettra d'accéder à une économie d'échelle sur l'approvisionnement en intrants et la commercialisation des produits agricoles d'une part et d'autre part constituer un groupe de pression pour une influence sensible des politiques (niveau local, régional et national) ;
- Les IMF doivent faire l'objet d'une attention particulière. En effet, malgré les investissements consentis, elles ne sont toujours pas à l'abri du phénomène de cavalerie et n'ont toujours pas suffisamment de moyens de mobiliser l'épargne et donc de s'autofinancer.
- La consolidation des acquis du projet passe par l'augmentation du nombre d'alphabétisés dans la zone ;
- La pérennisation des acquis du projet demande également l'appui aux organisations paysannes (coopératives, associations, groupements de femmes) dans les techniques de transformation commercialisation des produits agricoles et autres activités post-récolte ;
- La Fédération des organisations d'Irrigants de Alatona nouvellement mise en place a besoin de formation technique et de renforcement de ses capacités en matière de gestion de l'eau, de maintenance du réseau d'irrigation et du drainage.

## 5.5. DURABILITE DES RESULTATS ET IMPACT PRELIMINAIRE

### 5.5.1.Route NGC

A l'arrêt du compact, la route présente un état de traficabilité sur toute sa longueur. Cependant, il existe toujours des manquements dont certains nécessitent des actions ou des traitements spécifiques à savoir :

- Les rétrécissements de la voie de circulation : Essentiellement constitués d'ouvrages faisant partie intégrante du réseau d'irrigation de l'Office du Niger (ON) ne permettent pas le passage de la route en profil CEDAO. A ce niveau, il y a lieu de renforcer la signalisation.
- Les travaux de sécurisation et de sauvegarde des investissements : Constitués essentiellement de (*Travaux de mise à niveau de la traversée de N'Débougou, travaux de rechargement entre le PK48 au PK52, travaux de rallonge des ouvrages, installation des glissières de sécurité par endroit*).

Sans le bitume sur la totalité des 81 km, la route NGC présente un grand risque de durabilité par endroit avec une dégradation prévisible qui pourra être due par les effets climatiques et d'usage (pluie, vent, engins roulant de toutes sortes etc.).

La durabilité de la route réside donc fondamentalement dans la réalisation de ces travaux de sauvegarde et de sécurisation de la route et la mise en place des barrières de pluies afin de réguler le trafic pendant l'hivernage et préserver la couche de roulement en latérite.

Aussi, la réalisation du revêtement dans un délai relativement très court permettra de pérenniser les acquis et conférer à la route une durabilité. Au terme d'une année de service, si ces travaux de revêtement ne sont pas réalisés, la route sera exposée à des dégradations préjudiciables, augmentant non seulement les coûts d'entretien, mais aussi la reprise des travaux de couche de base pour la réhabilitation. Certains effets escomptés se trouveraient alors partiellement ou totalement affectés.

De façon générale, il faut noter que la conception même du Compact n'a pas pris en compte la dimension de la pérennisation de façon suffisante. De ce fait, certains résultats du programme risquent de ne pas avoir l'impact qu'un tel investissement justifierait. Pour le projet d'amélioration de l'aéroport, la conception du Compact n'a pas prévu de structure pour accumuler et pérenniser toute l'expérience acquise ainsi que la maîtrise des procédures, par exemple.

## 5.5.2. Infrastructure d'irrigation<sup>5</sup>

Le Projet d'Irrigation de Alatona a pour objectif l'augmentation de la production agricole à travers une extension de la superficie cultivable et de la productivité de l'agriculture à travers l'amélioration des réseaux d'irrigation et de drainage. Cela étant, le développement de ces deux axes principaux de l'agriculture est une voie sûre pour l'atteinte des objectifs globaux de transformation et de commercialisation des exploitations familiales. Le développement de l'agriculture participe de l'amélioration de la contribution du secteur rural à la stratégie de développement national du Mali par la croissance économique et la sécurité alimentaire.

Les objectifs du projet sont étroitement liés à la réalisation des travaux et à l'accomplissement des prestations, prévus. Il s'agit, notamment :

- ✓ des travaux d'aménagement de 5200 ha dont la réalisation a permis l'extension des terres cultivables de l'ON ;
- ✓ des travaux de réhabilitation du système hydraulique principal de l'ON dont la réalisation a permis de doubler le débit maximal du système en passant de 190 m<sup>3</sup>/S à 280 m<sup>3</sup>/S ;
- ✓ de la construction de l'exutoire du drain principal dont la réalisation permettra l'évacuation des eaux excédentaires de drainage hors du périmètre. Il est financé sur fonds du Gouvernement de la République du Mali ;
- ✓ de la mission de contrôle et de surveillance des travaux pour le respect des prescriptions techniques contractuelles et dont le rôle a été indispensable pour l'exécution des travaux.

A la date de rédaction du rapport, l'ensemble des activités prévues du projet ont été entièrement achevées, à la seule différence de l'exutoire du drain principal en cours de réalisation.

Tous les villages affectés ont été réinstallés à la phase 1 zone de Alatona, ce qui leur a permis de commencer à transformer leur vie économique et sociale le plus tôt possible, et bénéficier des compensations, des conseils techniques disponibles et l'expérience des autres villages de la zone Office du Niger. Les sites de réinstallation des villages sont le plus proche possible de leurs parcelles irriguées et les villages dans leur grande majorité sont le plus proches possible de leur emplacement d'origine.

---

<sup>5</sup> Certaines « success stories » illustrant les résultats et leur impact préliminaires sont décrites sous **Annexe X**.

Le volet de gestion des infrastructures communautaires a permis de renforcer durablement la capacité des villages PAP et des communes de Diabaly et de Dogofry à gérer et à entretenir les infrastructures mises en place par le projet, tout en facilitant la collaboration entre les différentes entités concernées par la gestion des ressources communautaires. C'est dans ce cadre que des structures de gestion des infrastructures sociales ont été mises en place telles que l'Association des parents d'élèves (APE) et des Comités de gestion scolaire (CGS), comité de gestion de l'eau (CGE), etc.

En collaboration avec les services du développement local et les communes, l'entité responsable de la gestion du CSCOM a été mise en place de façon participative en consultation avec les 33 villages concernés par le PIA. Une Association de Santé Communautaire (ASACO) dénommée « ASACO Alatona » représentative des villages concernés est mise en place et le renforcement des capacités réalisées par les consultants, le Programme de Gouvernance Partagée (PGP2) de l'USAID et le Centre de Santé de Référence de Niono, a permis aux différentes instances (Assemblée Générale, Comité de Surveillance et le Bureau Exécutif) de comprendre leurs rôles et responsabilités. La fréquentation du CSCOM par les PAP permettra de pérenniser le fonctionnement et d'assurer la qualité des services de santé à travers une continuité des paiements des salaires du personnel au-delà du COMPACT.

Le renouvellement du stock initial en médicament essentiel se fera à partir des recettes découlant des prestations. Cela constituera une base de garantie pour le centre car l'approvisionnement se fera au fur et à mesure que les stocks s'épuisent dans la pharmacie.

Le développement durable des communes couvertes par le projet d'irrigation de Alatona dépend de leur capacité à gérer les ressources communautaires. C'est dans ce cadre que le projet a contribué au renforcement des capacités de Gouvernance Locale des Communes Rurales de Diabaly et de Dogofry à travers:

- ✓ la dotation mensuelle des deux communes en fournitures de bureau,
- ✓ l'équipement de la Mairie de Diabaly et de Dogofry en ordinateur et accessoires et en groupe électrogène,
- ✓ la formation de quelques Conseillers Communaux et du Secrétaire Général en informatique, de l'ensemble des 23 Conseillers Communaux en maîtrise d'ouvrage et en gestion administrative et financière dans chacune des deux Communes,
- ✓ l'appui à la révision du PDSEC et à la planification des projets de développement et de la recherche de financement de chacune des communes,
- ✓ l'appui à la gestion des ressources communautaires : gestion du bois de défrichement, gestion du reboisement, gestion des zones de pâturage, gestion des infrastructures sociales mises en place par le projet.

Ces appuis ont amélioré de façon significative la capacité des communes à fournir les services de base aux citoyens. Il servira également à accomplir les responsabilités futures des communes dans le cadre de la gestion des acquis du projet. Les deux Communes Rurales Diabaly et Dogofry sont engagées dans un processus d'intercommunalité avec l'appui du MCA et du Programme de Gouvernance Partagée phase 2 (PGP2). Ceci offre une grande opportunité aux deux communes pour une gestion durable des infrastructures et autres ressources mises en place dans le cadre du Compact.

Au niveau de l'allocation des parcelles, l'innovation majeure du PIA repose sur l'octroi de titres fonciers aux exploitants agricoles, il n'est pas donc possible de parler de succès du projet d'irrigation agricole sans succès dans le processus foncier.

En outre, il est utile de rappeler que le gouvernement malien s'est engagé à renoncer à l'ensemble des fruits de la vente des parcelles sur le périmètre de Alatona, afin que ces sommes soient réinvesties pour le développement des communes de Diabaly et Dogofry.

Il faudra compter encore trois à quatre ans pour commencer à percevoir les effets positifs de cette politique de développement locale. En effet, les deux communes auront suffisamment de moyens financiers pour investir dans des projets de développement locaux à partir de 2015-2016.

Le MCA Mali, pour assurer le développement économique des deux communes de Diabaly et Dogofry, a aidé à la mise en place, avec le projet PGP 2 (projet financé par l'USAID), d'un Syndicat Intercommunal qui aura comme mission de collecter les revenus fonciers et les réinvestir pour le bénéfice des deux communes. Au jour de la rédaction de ce rapport, le Syndicat est créé (Décret de création), il dispose de membres élus (Comité) et de statuts et d'un règlement intérieur. Le MCA Mali a assuré la collecte et la sécurisation du revenu foncier sur deux (2) ans qu'il remettra au Syndicat à la clôture du projet. Il est également prévu de créer une cellule technique à la Présidence de la République du Mali pour assurer un certain suivi de cette nouvelle entité embryonnaire.

Au niveau des services agricoles, les effets du projet sont déjà perceptibles et le seront davantage avec la possibilité pour une même concession de mettre en valeur ses parcelles pendant la saison hivernage et la contre saison et que les femmes adoptent et pratiquent les techniques de production maraichère dans leurs jardins. Ceux-ci constituent déjà un réel espoir pour les bénéficiaires qui voient une amorce de développement durable dans leurs communes. Ils sont entre autres :

- ✓ La production de riz à l'Office du Niger a augmenté car à Altona le rendement du riz a été estimé à 4,8 tonnes à l'hectare pendant la campagne 2011/2012
- ✓ Les PAP sont mieux organisées collectivement pour cultiver (achat d'intrants, battage, commercialisation, etc.) ;
- ✓ Les PAP sont mieux équipées pour cultiver le riz ;
- ✓ Les PAP ont la possibilité de cultiver pour répondre à leurs besoins et pour générer des revenus ;
- ✓ Les risques liés à l'immigration vers les pays étrangers ont diminué ;
- ✓ L'exode rural est réduit ;
- ✓ La peur de production agricole liée à une pluviométrie aléatoire a diminué ;
- ✓ Des emplois sont créés ;
- ✓ Les populations ont accès au crédit agricole auprès des Institutions Financières grâce aux différents groupements coopératifs et associatifs ;
- ✓ Les PAP qui cultivent sur le périmètre possèdent un compte bancaire ;
- ✓ Le niveau de revenu des populations a progressé ;
- ✓ Les IMF sont plus aptes à appuyer les populations qui veulent cultiver et accroître ainsi leurs revenus.

Au niveau des services financiers, les effets ont commencé à se faire sentir dès 2012 et seront amplifiés en 2013 puisque l'ensemble des exploitants formés et sensibilisés devront faire appel au système financier pour préparer leurs campagnes. Le prix de l'engrais est subventionné par l'Etat depuis « l'Initiative Riz » prônée par les autorités nationales. Avec une demande supérieure à l'offre du riz sur le marché à cause de la mauvaise pluviométrie dans les zones de production de céréales sèches, le prix du riz a été satisfaisant.

L'accès des exploitants agricoles aux services financiers regorgent de diverses répercussions positives pour les exploitants agricoles. A terme, on devrait constater non seulement une amélioration de leurs productions et productivités mais surtout un accroissement de leurs richesses. L'introduction des services financiers constitue une large avancée vers la réussite du PIA. En effet, le projet visait à transformer les mentalités et surtout à orienter les exploitants vers des cultures vivrières plutôt que les cultures de subsistance. Or, il est difficile de produire à grande échelle sans bénéficier de levier financier. Ainsi, on peut affirmer que la présence des institutions financières prête à servir les exploitants agricoles est un gage de succès dans cette zone de production.

Cependant, il est à prévoir que certaines personnes tenteront d'importer les mauvaises pratiques dans d'autres localités. Le MCA Mali, à défaut de pouvoir mettre la centrale à risque en place, a fortement sensibilisé les populations quant à la gestion financière et au remboursement. Il leur a été clairement spécifié les personnes déviantes en situation d'impayées pourraient perdre leurs titres fonciers.

L'insuffisance de la main d'œuvre qui constitue un véritable goulot d'étranglement pour la pratique du repiquage pourrait trouver sa solution dans l'utilisation d'équipements pour le semis. Par ailleurs, la situation sociopolitique du pays n'a pas permis à l'Etat de rembourser toutes les dettes auprès des fournisseurs d'intrants agricoles et donc le calendrier d'approvisionnement en intrants n'a pu être respecté par certains opérateurs. Le projet était obligé de négocier avec d'autres institutions bancaires pour assurer l'approvisionnement de certaines PAP cette année car leur IMF était incapable de leur fournir des engrais.

Parmi certains impacts préliminaires déjà notoires, on retiendra :

- ✓ L'augmentation des débits d'irrigation et des hauteurs d'eau du réseau primaire de l'Office du Niger, après les travaux de réhabilitation ;
- ✓ La réduction du temps de réponse à la demande d'eau exprimée par les exploitants de la zone Office du Niger pour l'irrigation de leurs parcelles. Avant les travaux de réhabilitation, le temps de réponse à la demande d'eau entre le point A et le point C était de 15 jours. Ce temps est considérablement réduit à 6 jours après les travaux de réhabilitation du réseau primaire;
- ✓ L'exploitation de la superficie réalisée du périmètre irrigué de Alatona en riziculture et maraîchage avec plusieurs produits diversifiés, après les travaux d'aménagement hydro agricole.

Au niveau de la durabilité des résultats, après la réhabilitation du réseau hydraulique primaire de l'Office du Niger, l'entretien des ouvrages revient à une structure spécialisée de l'ON chargée du réseau primaire. Pour le périmètre irrigué, une structure de gestion d'eau et du périmètre serait mise en place pour assurer les entretiens des ouvrages afin de maintenir la fonctionnalité du périmètre.

Dans le long terme, la durabilité des résultats se manifesterait également par :

- ✓ L'acquisition et le renforcement de connaissance des paysans en matière de gestion de l'eau grâce aux formations techniques initiées par le projet ;
- ✓ La mise en place de la Fédération des Irrigants de Alatona (FIRTONA) constituée par les neuf OERS (Organisation des Exploitants du Réseau Secondaire) pour assurer la pérennité de la gestion de l'eau et l'entretien des réseaux secondaires et tertiaires d'irrigation et de drainage du PIA à travers la mise en place d'un système de distribution et de suivi de l'utilisation de l'eau par les exploitants ;
- ✓ La mise en place d'un système de recouvrement de la redevance eau dont une partie est destinée au financement des travaux d'entretien, au fonctionnement et au paiement des frais d'eau fournis par l'ON au PIA.

## 6. CONCLUSION - ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

---

Le Millenium Challenge Account est perçu comme un franc succès par chaque membre de l'équipe du MCA-Mali et ce, malgré les défis qu'il présentait et les complications rencontrées. Le taux d'exécution du budget est de 94% en dépit d'une réduction budgétaire de 24%.

Le Projet d'Irrigation de Alatona, en particulier, est perçu comme un miracle inattendu, inespéré au niveau de la réalisation des résultats, de l'implication positive des populations locales et de la rapidité de la mise en œuvre. Le projet enregistre un taux d'exécution de 100%, ce qui est rare en comparaison à d'autres programmes d'aide au développement.

La conclusion générale est que le MCC est un bon modèle de développement et qu'il est efficace et facilite la réalisation de résultats tangibles très rapidement, cependant, à condition que les engagements soient respectés de part et d'autre. Et quoique le modèle soit considéré comme exemplaire par l'équipe du MCA-Mali, il est ressenti que son application mérite quelques améliorations. Les points cités ci-dessous reprennent les enseignements du MCA-Mali et quelques recommandations au bénéfice des parties concernées.

### 1. Enseignements et facteurs positifs ayant influé sur la mise en œuvre :

- L'ancrage institutionnel du programme à la Présidence du Mali a facilité la mise en œuvre du programme. En effet, celui-ci a permis l'implication de tous les acteurs dans le déroulement des activités. A titre d'exemple, l'accord d'entité avec la Direction Nationale des routes a permis une collaboration positive avec les autorités étatiques concernées facilitant ainsi le déroulement des travaux. L'implication des parties au niveau institutionnel devrait également jouer un rôle favorable au niveau de la pérennisation des acquis du programme ;
- La présence et l'implication de MCC dans le programme au niveau du conseil et du soutien a facilité la mise en œuvre. A titre d'exemple, l'intervention des consultants de MCC pour assister à la mission de contrôle du projet de la route a été positive pour l'avancement du projet ;
- Le plan anti-fraude et corruption de MCC s'est avéré être très efficace et sophistiqué. Celui-ci a permis une mise en œuvre transparente et efficace des engagements du Compact ;
- L'impact du programme sur les entreprises locales a été positif en qu'elles ont été confrontées à un nouveau marché, les incitant à se professionnaliser rapidement pour répondre aux demandes de ce nouveau marché ;
- La transparence dans les procédures de sélection des passations de marché a été grandement appréciée par les entreprises participantes ;
- L'acceptation positive des populations de la zone de Alatona aux activités proposées a été surprenante, en particulier au vu des changements que ceux-ci opéreraient sur leurs vies. La dimension genre du programme a littéralement révolutionné les relations hommes/femmes et opéré un changement profond dans le fonctionnement sociétal, ce qui enclenchera vraisemblablement un changement des mentalités au bénéfice des femmes dont les droits étaient inexistantes avant le Programme.

### Enseignements et facteurs négatifs ayant influé sur la mise en œuvre :

- a) Le coup d'état, la rébellion du Nord et la résiliation anticipée de MCC qui s'en est découlée ;
- b) La signature trop rapide du Compact sans analyse suffisante de la part du Mali quant à la faisabilité du Compact ce qui a mené à la nécessité d'opérer des modifications financières importantes durant la mise en œuvre du programme. Par ailleurs, la contrepartie malienne n'était pas définie ce qui a résulté, contrairement aux attentes, en une surcharge inattendue et difficile à assumer pour le gouvernement malien ;
- c) L'utilisation des procédures FIDIC a été perçue comme non adaptée à la situation du Programme et causant des difficultés au niveau de la mise en œuvre ;
- d) La supervision de MCC, perçue comme excessive en relation aux risques qu'elle est sensé mitiger ayant engendré pas mal de retard dans la mise en œuvre et une « gestion du bailleur » importante pour le Mali. La question se pose également de la justification d'une supervision si intense dans le contexte de l'appropriation de la mise en œuvre du programme par le bénéficiaire ?
- e) Le manque de clarté dans l'attribution des responsabilités des divers acteurs responsables de la mise en œuvre du Programme, en particulier au niveau de la prise de décisions. Cet enseignement s'applique également au cadre institutionnel. A titre d'exemple, les PMUs ont été créés en cours de route ce qui a perturbé les codes de fonctionnement existants sans cadre défini pour clarifier les choses;
- f) Les besoins en ressources humaines pour l'équipe du MCA-Mali ont été sous-évalués. Le directeur de la route était seul pour mener à bien tout le projet. Il n'a pu même avoir le soutien d'un assistant. En lien de pourvoir à ses besoin d'assistance, un consultant a été engagé pour analyser si les problèmes de mise en œuvre lui étaient attribuables ce qui a été vécu comme une entrave un contrôle excessif en lieu d'un soutien.
- g) Au niveau du projet route NGC, un des facteurs ayant influé négativement sur la mise en œuvre du projet fût la sélection de l'entreprise ASHTROM. En effet, les membres du comité de sélection avaient déjà identifié certaines faiblesses au niveau de l'entreprise, mais le contrat lui a été néanmoins attribué avec les conséquences de retard et de non performance qui en ont découlé.

## 2. Recommandations

- La nécessité pour MCC de mieux définir les rôles et responsabilités au niveau du fonctionnement du Compact de façon à éviter les difficultés au niveau des prises de décisions et les rôles qui se dédoublent. Une matrice définissant clairement les rôles et responsabilités de MCC, du MCA et des consultants serait bénéfique au bon fonctionnement du Compact ;
- L'importance de l'implication du pays bénéficiaire dans la conception et la genèse du programme. Le Mali était peu préparé et a signé de façon trop hâtive ce qui a influé sur la maximisation des résultats et investissements du programme. Le MCA Mali recommande qu'une analyse de faisabilité approfondie soit faite en amont de la signature du Compact pour éviter que l'accord se transforme en une charge inattendue et difficile à assumer ;
- L'importance pour le pays bénéficiaire de définir les besoins en terme de mise en œuvre du compact, autant au niveau financier qu'au niveau des ressources humaines nécessaires. Cette analyse doit se faire impérativement en amont de la signature du Compact de façon à identifier

clairement les charges pour le pays bénéficiaire et définir les inputs en adéquation avec les besoins. Dans le cas du MCA-Mali, les besoins en terme de nombre de personnes étaient sous évalués et l'équipe du MCA-Mali s'est retrouvée « étranglée » par la charge de travail. A titre d'exemple, il y avait une trentaine de personnes pour gérer tout le programme alors que la moyenne est de septante pour les autres MCA. Malgré cela, le rapport personne à travail fourni était largement au-delà des espérances ;

- L'importance pour le bénéficiaires de mieux connaître les procédures MCC de façon à faciliter la mise en œuvre du programme dans les délais impartis. Une formation aux procédures MCC en amont pourrait être utile à une bonne mise en œuvre du Compact ;
- L'importance d'intégrer la dimension de la pérennisation dès la genèse du programme de façon à en retenir les résultats et les transformer en impact pour le pays à long terme ;
- La nécessité de prévoir le temps pour valoriser les résultats positifs acquis. Le projet de Alatona par exemple a connu des résultats extraordinaires et inattendus. Cependant, la communication et la visibilité autour de ses résultats a manqué ;
- L'expérience avec les conseils consultatifs a montré qu'ils pouvaient devenir un obstacle plutôt qu'une aide à la mise en œuvre. Il est suggéré de remplacer les Conseils Consultatifs par des consultations publiques avec les parties concernées ;
- La participation du secteur privé national a été faible et peu de contrats ont été signés avec les entreprises maliennes. Une des raisons était qu'elles n'avaient pas la capacité d'assumer seules l'ampleur de certains contrats mais n'étaient non plus pas familières avec la structure du consortium. Du coup, leurs offres, souvent individuelles, étaient souvent faibles, ce qui leur a porté préjudice et *in fine*, a exclu le secteur privé malien de bon nombre de contrats alloués. Il est donc recommandé de préparer le secteur privé local à répondre aux marchés de travaux et autres en leur enseignant les pratiques de mise en consortium par exemple.
- L'importance de disposer d'un temps suffisant entre la fin des travaux et la fin du compact pour permettre un traitement adéquat des clôtures des contrats.

## 7. ANNEXES

---

Au vu de la lourdeur actuelle du document, les annexes seront transmises par stick mémoire au cours de la troisième mission.