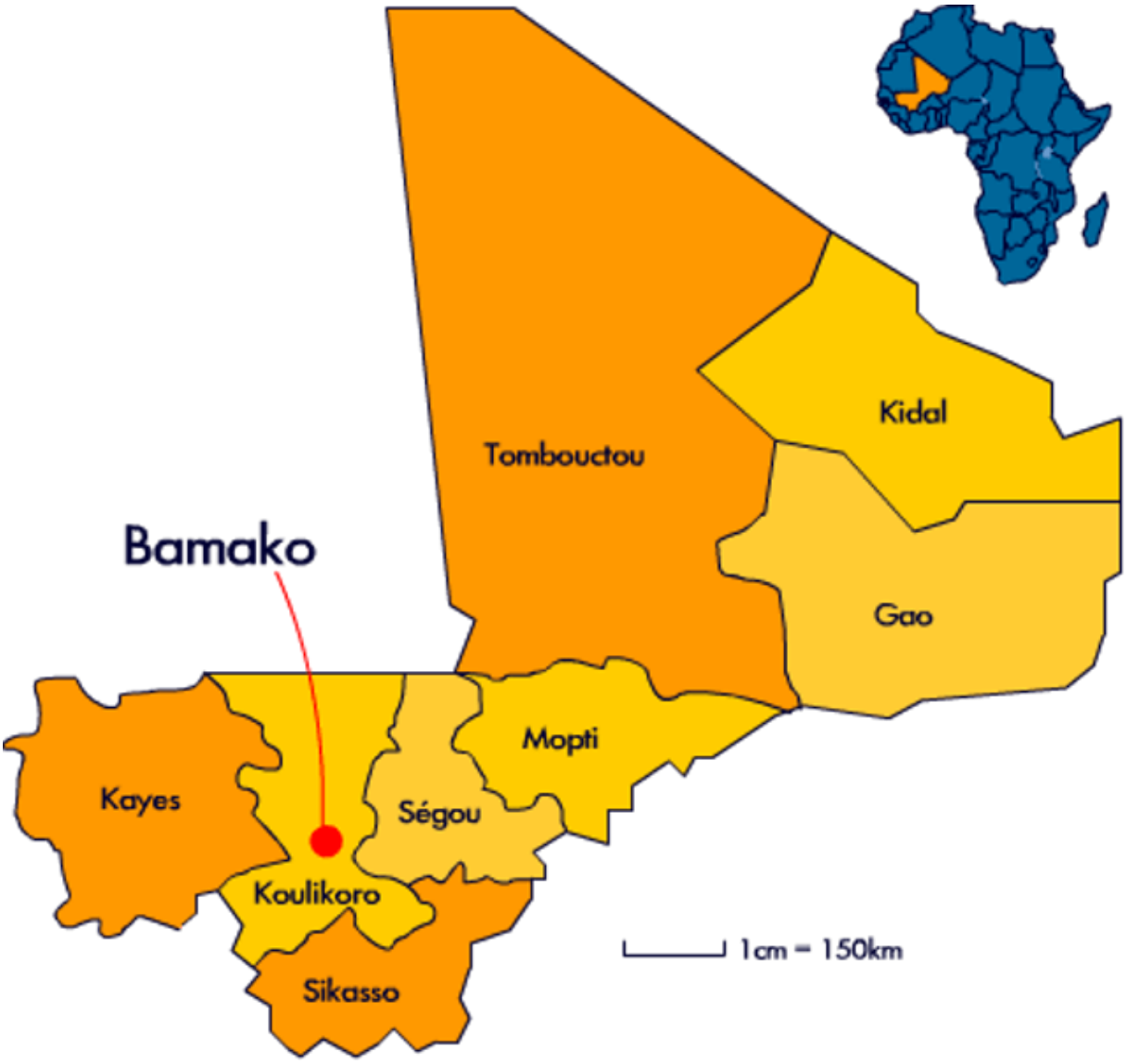
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT

EVALUATION INDEPENDANTE DU DEVELOPPEMENT

MALI : EVALUATION DE LA STRATEGIE ET PROGRAMME PAYS 2005-2019
NOTE D'ORIENTATION METHODOLOGIQUE



Abidjan, 8 avril 2019

Table des matières

1. Introduction 1

2. Contexte et politique de développement du Mali de 2005 à 2018 2

2.1 Contexte politique, économique et social du Mali 2

Contexte politique 2

Contexte économique 3

Contexte social 5

2.2 Les axes prioritaires des plans nationaux de développement et de réduction de la pauvreté 6

2.3 Les partenaires au développement et leurs contributions respectives 9

3. Résultats attendus de l'évaluation 11

3.1 Réalisations/effets attendus 11

3.2 Les extrants attendus de l'évaluation 11

4. Objet et champ de l'évaluation 14

4.1 Objet de l'évaluation et période concernée 14

4.2 Critères et questions d'évaluation 17

5. Stratégies, programmes et projets de la Banque au Mali entre 2005 et 2019 20

5.1 Piliers et résultats stratégiques attendus de la Banque pour la période 2005-2009/11 21

5.2 Piliers et résultats stratégiques attendus de la Banque pour la période 2013-2014 24

5.3 Piliers et résultats stratégiques attendus de la Banque pour la période 2015-2019 25

5.4 Description et analyse du portefeuille 26

6. Méthodologie de l'évaluation 31

6.1 Approche globale d'évaluation 31

6.2 Plan d'évaluation de l'assistance de la Banque au Mali et chronogramme 32

6.2.1 Activités planifiées 32

6.2.2 Durée et chronogramme des travaux 34

6.3 Les indicateurs de performance 35

6.4 Les données et sources 35

6.5 Echantillonnage des projets, sites et répondants 36

6.6 Les méthodes de collecte des données 37

6.7 Les méthodes d'analyse des données 38

6.7.1 Analyse statistique 38

6.7.2 Echelle de notation des critères d'évaluation 38

7. Limitations de l'évaluation 38

8. Dispositif d'assurance qualité 39

8.1 Composition et description de tâches des instances d'assurance qualité 39

8.2 Description de tâches des instances d'assurance qualité 40

8.3 Fonctionnement des instances d'assurance qualité 41

8.4 Critère de sélection 42

8.4.1 Groupe interne de révision 42

8.4.2 Groupe de référence de l'évaluation 42

8.4.3 Pairs-évaluateurs indépendants 43

8.5 Processus de sélection 43

9. Renforcement des capacités nationales d'évaluation 43

9.1 Groupes cibles 43

9.2 Renforcement des capacités nationales d'évaluation 44

10. Communication des résultats de l'évaluation et promotion de l'utilisation 44

11. Equipe d'évaluation et répartition du travail 46

11.1 Equipe d'évaluation 46

11.2 Charge de travail des consultants de l'équipe 46

11.3 Répartition générale des tâches au sein de l'équipe 48

Liste des annexes

Annexe 1 : Secteurs prioritaires et opérations d'intérêt particulier pour les acteurs du Mali 49

Annexe 2 : Opérations de la Banque approuvées de 2005 à 2018 au Mali 50

Annexe 3 : Projets concernés par les opérations approuvées de 2005 à 2018 au Mali 54

Annexe 4 : Projets approuvés avant 2005 et achevés ou clôturés entre 2005 et 2018 57

Annexe 5 : Guide d'entretien semi-structuré de la Mission exploratoire de cadrage 59

Annexe 6 : Matrice d'évaluation de la pertinence 60

Annexe 7 : Matrice d'évaluation de l'efficacité 61

Annexe 8 : Matrice d'évaluation de la durabilité 73

Annexe 9 : Matrice d'évaluation de l'efficience 74

Annexe 10 : Matrice d'évaluation de l'impact 75

Annexe 11 : Matrice d'évaluation de la performance institutionnelle du gouvernement du Mali 76

Annexe 12 : Matrice d'évaluation de la performance institutionnelle de la Banque 77
Annexe 13 : Matrice d'évaluation des aspects liés à la fragilité et au renforcement de la résilience 78
Annexe 14 : Matrice d'évaluation des aspects liés aux systèmes et processus d'autoévaluation de la Banque 79
Annexe 15 : Grille de notation des critères d'évaluation 80
Annexe 16 : Estimation de la charge de travail des consultants et bureaux spécialisées 85
Annexe 17 : Liste des membres du groupe de référence de l'évaluation 88
Annexe 18 : Annotated Outline for Executive Summary of Evaluation Reports 89
Annexe 19 : Annotated Outline for Country Strategy Evaluation Reports 89
Annexe 20 : Quality Rating Template for Peer-reviewers of CSP Evaluation Report 89
Annexe 21 : Cartes sur la sécurité au Mali 92
Annexe 22 : Situation de la documentation existante et manquante 93

Liste des canevas

Canevas 1: Cadre logique de la stratégie d'assistance de la Banque dans le pays 15
Canevas 2: Fiche individuelle d'évaluation de chaque projet/programme 16

Liste des encadrés

Encadré 1 : Questions liées à des évaluations thématiques en cours 19

Liste des graphiques

Graphique 1 : Chronologie de la crise au Mali 3
Graphique 2 : L'évolution de la pauvreté au Mali par zone 5
Graphique 3 : Chronologie des plans nationaux de développement et de réduction de la pauvreté 7
Graphique 4 : Principaux partenaires selon les versements indiqués 11
Graphique 5 : Niveaux d'évaluation de l'assistance de la Banque au Mali de 2005 à 2018 15
Graphique 6 : Composition des structures rencontrées (N = 14, hormis HQ/COML*) 18
Graphique 7 : Présentation des piliers et résultats stratégiques attendus du DSP 2005-2009 23
Graphique 8 : Présentation des piliers et résultats stratégiques attendus du DSP 2005-2011 24
Graphique 9 : Présentation des piliers et résultats stratégiques attendus du DSP 2013-2015 25
Graphique 10 : Piliers et résultats stratégiques attendus du DSP 2015-2019 26
Graphique 11 : Evolution du portefeuille de la Banque au Mali de 2005-2018 (nombre et volume d'opérations en UC) 27

Graphique 12 : Statut des opérations de la Banque au Mali de 2005-2018 (nombre d'opération) 28
Graphique 13 : Statut des opérations de la Banque par High 5 au Mali de 2005-2018 (nombre d'opération) 28
Graphique 14 : Guichet de financement des opérations de la Banque au Mali de 2005-2018 (nombre d'opération) 29
Graphique 15 : Secteurs d'intervention de la Banque au Mali de 2005-2018 (nombre d'opération et montant) 29
Graphique 16 : Répartition des opérations par High 5 de la Banque au Mali de 2005-2018 (en UC) .. 30
Graphique 17 : Décaissement et montant approuvé par secteur de la Banque au Mali de 2005-2018 (en UC) 30
Graphique 18 : Théorie du changement de l'ESPP de la Banque au Mali 2005-2019 31
Graphique 19 : Plan d'évaluation 33

Liste de tableaux

Tableau 1 : Liste de certaines politiques, stratégies et programmes sectoriels en cours au Mali (liste non exhaustive) 8
Tableau 2 : Groupes thématiques des PTF au Mali selon les données de 2016 10
Tableau 3: Questions de l'évaluation des stratégies et programmes de la Banque au Mali 20
Tableau 4 : Calendrier de travail 34
Tableau 5 : Echantillon des projets à visiter 37
Tableau 6 : Charge de travail des consultants sectoriels et cabinets spécialisés 46

1. Introduction

Le mandat de l'Evaluation indépendante du développement (BDEV) est d'aider la Banque africaine de développement (BAD) à améliorer son efficacité en matière de développement à travers des évaluations qui privilégient aussi bien l'apprentissage (notamment pour la Banque et les bénéficiaires des projets/programmes) que la responsabilité de rendre compte (pour les membres du Conseil et les plénipotentiaires du Groupe de la Banque).

En conformité avec son programme de travail 2016-2018 approuvé en Décembre 2015, BDEV envisage l'évaluation des stratégies et programmes 2005-2019 de la Banque au Mali, dans le but de servir de base à la décision du Conseil d'Administration qui examinera les piliers de la stratégie d'assistance de la Banque au Mali pour les cinq prochaines années. En effet, le Conseil exige que le rapport d'évaluation de la stratégie et programme de la période précédente soit transmis en même temps que le projet de Document de stratégie-pays soumis à son examen.

Afin de remplir cette obligation, BDEV recherche les services de consultants individuels chevronnés, familiers avec l'évaluation de programmes dans les secteurs de développement ci-après . Les consultants feront partie d'une équipe d'évaluation placée sous la supervision du chef de projet, assisté d'un chargé d'évaluation d'BDEV.

Les sections qui suivent présentent le contexte politique, économique et social du Mali ; les réalisations attendues, les produits/livrables attendus, la méthodologie de travail, les principales tâches du consultant, la supervision, la durée et calendrier de déroulement et le profil recherché. L'annexe « note d'orientation » fournit des informations complémentaires utiles.

La présente note rappelle les attentes vis-à-vis de ladite évaluation, décrit l'objet de l'évaluation et la méthodologie proposée. La présente note est structurée en onze chapitres. Elle présente le contexte de développement du pays de 2005 à nos jours. Elle définit ensuite les résultats attendus de l'évaluation, puis précise l'objet de l'évaluation et en délimite le champ. La note présente les contours de l'assistance de la Banque au Mali entre 2005 et 2019 avant d'exposer les différents aspects de la méthodologie qui sera mise en œuvre. La note insiste ensuite sur les dispositifs d'assurance qualité, de renforcement des capacités, et de communication des résultats et promotion de l'utilisation. La présentation de l'équipe d'évaluation et la répartition de travail termine le document. De nombreuses annexes ont été ajoutés afin de faciliter la lecture du document, mais fournir les éléments d'approfondissement technique nécessaires pour garantir la validité de l'évaluation.

2. Contexte et politique de développement du Mali de 2005 à 2018

Ce chapitre présente le contexte de développement du Mali pendant la période concernée par l'évaluation, à savoir de 2005 à 2018. Il permet d'apprécier l'évolution de la situation du pays sur le plan socio-économique et politique. Il présente également de manière succincte les principales politiques maliennes de la lutte contre la pauvreté ainsi que les changements stratégiques opérés durant la période étudiée. Finalement, le chapitre clôture par la présentation des interventions des autres grands bailleurs et leurs mécanismes de coopération avec le gouvernement.

2.1 Contexte politique, économique et social du Mali

Cette section présente tour à tour l'évolution politique, économique et sociale du pays, avec les chamboulements politico-sécuritaires qu'il a traversé de 2005 à 2019.

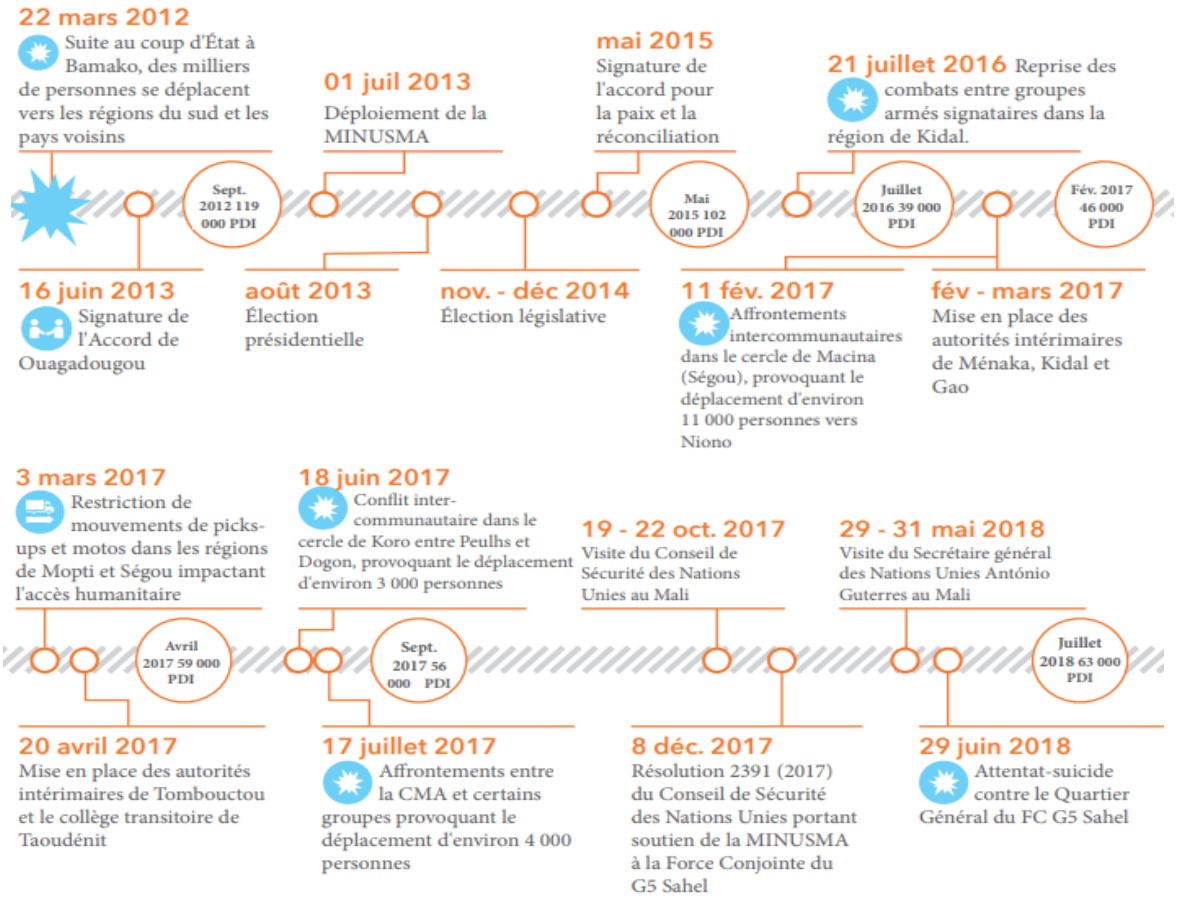
Contexte politique

Le Mali est une république avec un parlement unicaméral. La démocratie a été instaurée en 1991 et maintenu depuis lors, faisant du Mali une figure d'exemple en Afrique. Le pouvoir exécutif est représenté par le président et chef de l'état M. Ibrahim Boubacar KEITA depuis 2013 et son gouvernement. Le pouvoir législatif est détenu par l'Assemblée nationale composé de 147 membres élus directement. La plus haute autorité judiciaire est la Cour suprême composé de 19 juges[1].

Le Mali a connu ces dernières années la plus grave crise de son histoire avec un coup d'état en mars 2012 et l'occupation pendant près d'une année du septentrion par des groupes rebelles et djihadistes. Malgré plusieurs avancées notables, la situation sécuritaire du pays reste encore fragile. La chronologie de la crise est présentée sur le schéma suivant :

[1] CIA World Factbook & Wikipedia

Graphique 1 : Chronologie de la crise au Mali[2]



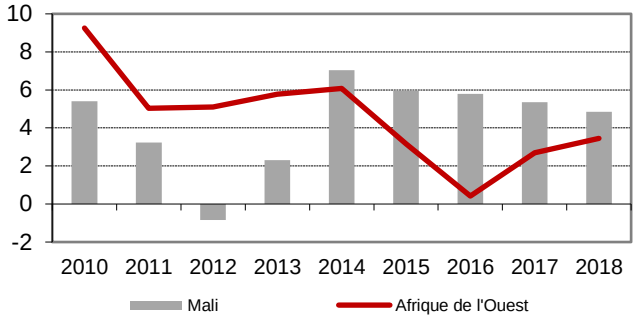
Contexte économique

La structure du PIB est restée relativement stable depuis les années 1990[3]. L'économie malienne repose essentiellement sur le secteur primaire qui représente en moyenne 38% du PIB, emploie un tiers de la population et génère approximativement 75% des recettes extérieures[4]. Les fluctuations du PIB sont importantes d'une année sur l'autre en raison notamment[5]: (i) de la dépendance par rapport à une agriculture essentiellement pluviale ; (ii) de la faible diversification des exportations (or et coton essentiellement) ; (iii) de la variabilité climatique ; et (iv) de la forte dépendance du pays par rapport à l'aide extérieure[6].

[2] Rapport « plan de réponse humanitaire » de juillet 2018 (lien)
[3] DSP 2015-2019
[4] Perspectives économiques au Mali (lien)
[5] DSP 2015-2019
[6] Département statistique de la Banque Africaine de Développement (juin 2018)

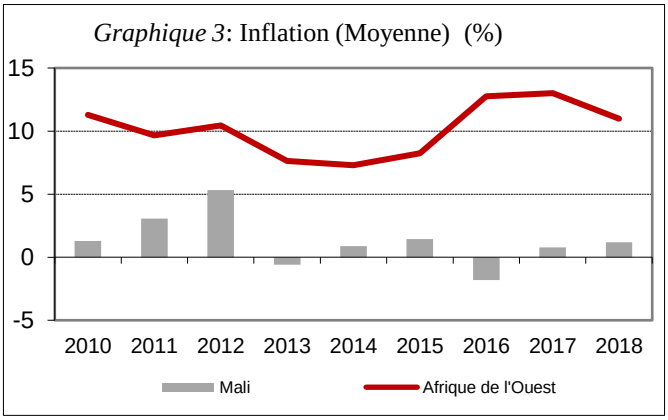
Après une croissance nulle en 2012, la reprise économique a été amorcée en 2013 avec un taux de croissance du PIB de 2.1 puis conforté en 2014 avec une croissance de 7.2%. En dépit d'une situation sécuritaire dégradée, les performances économiques du pays restent bonnes et au-dessus de la moyenne régionale avec un taux de croissance de 5.4 en 2017 contre 6% en 2015. La croissance du PIB réel estimée pour 2018 est de 5% portée principalement par l'agriculture (coton en particulier) et les services (notamment les activités financières et le commerce)[7].

Graphique 2: Taux de croissance réel du PIB(%)



Le taux d'inflation était de -1,8 % en 2016 et estimé à 1% en 2017, ce qui s'explique par la hausse des prix alimentaires et des cours internationaux de pétrole. Le Mali est en dessous du taux d'inflation moyen des pays d'Afrique de l'Ouest. L'estimation pour 2018 est de 1,7% grâce à la baisse des prix des denrées alimentaires et produits pétrolier et de 1,8% en 2020[8].

Graphique 3: Inflation (Moyenne) (%)



Le déficit extérieur courant (dons compris) est tombé à 6,2 % du PIB en 2017 contre 7,2% en 2016[9], malgré une légère détérioration des termes de l'échange (hausse des prix du pétrole et baisse des prix de l'or). Celui-ci s'était dégradé en 2014 pour atteindre 7,3% comparé à 3,4% en 2013[10].

Malgré la pression sur les dépenses publiques, les autorités ont réussi à contenir le déficit budgétaire, lequel est passé de 3,9% du PIB en 2016 à 2,9% en 2017, à travers la rationalisation des dépenses courantes et l'amélioration sensible des recettes intérieures. La poursuite des efforts de consolidation budgétaire (rationalisation des dépenses courantes et optimisation du recouvrement des impôts) devrait ramener le déficit budgétaire à 3 % du PIB en 2019, contre 3,3 % en 2018[11] pour la Banque Mondiale ou 2.5% selon la BAD[12]. La plus récente analyse de la soutenabilité de la dette (juillet 2017) indique un risque de surendettement modéré (encours de la dette publique proche de 31,8 % du PIB en 2017)[13].

[7] Perspectives économiques en Afrique 2019, BAD
[8] Ibid - BAD
[9] Données de la Banque Mondiale (lien)
[10] Données des administrations nationales – DSP 2015-2019
[11] ibid - Banque Mondiale
[12] Ibid - BAD
[13] ibid - Perspectives économiques au Mali

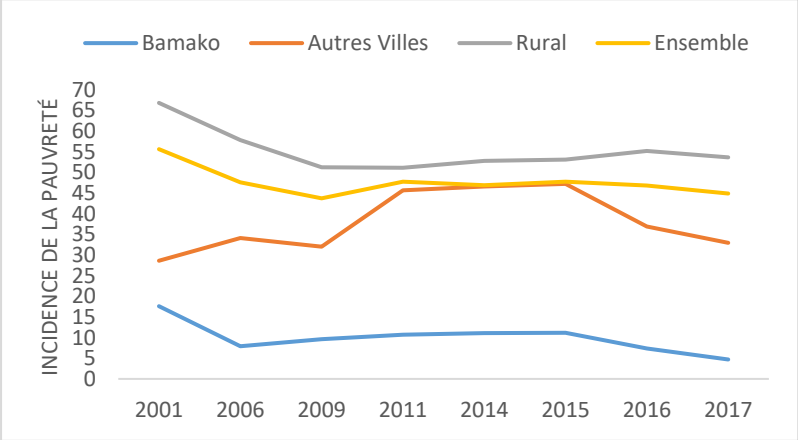
Le secteur informel est relativement important dans l'économie malienne. Selon les données de l'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation (ONEF), en 2014, les emplois de l'économie informelle représentaient 95,8% de tous les emplois disponibles au Mali[14]. Ce secteur offre également des opportunités d'emplois et de revenus. La population salariée ne représente que 14% de la population active. Ainsi, la majeure partie des 100 000 jeunes se présentant chaque année sur le marché du travail, sans qualification notable, est absorbée par les activités informelles[15].

Finalement, le climat des affaires au Mali reste un défi. Le pays est classé à la 145ème place sur 190 de le classement « Doing Business » pour l'année 2018. Le classement du Mali est notamment miné par l'accès à l'énergie (159ème place), le paiement des taxes (165ème) et le respect des contrats (159ème)[16]

Contexte social

La population malienne a une espérance de vie de 57 ans, en dessous de la moyenne des pays d'Afrique Subsaharienne[17]. Le taux de mortalité infantile est de 68/1000 naissances vivantes et de 106/1000 enfants de moins de 5 ans en 2017[18]. L'indice de développement humain établi en 2018 par les Nations Unies classe le Mali au 182ème rang sur 189 pays[19].

Graphique 2 : L'évolution de la pauvreté au Mali par zone[20]



Malgré les taux de croissance et de bonnes perspectives macroéconomiques, les indicateurs sociaux restent préoccupants. Le taux de pauvreté a augmenté. Il est passé de 43,7% en 2010 avant la crise à 47,1% en 2012, 47,2 en 2015 et 46,8% en 2016. En raison de la croissance économique (pour deux tiers) et de la réduction des inégalités (pour un tiers), la tendance de la pauvreté était pourtant à la baisse au cours des douze années qui ont précédé la crise : 55,6% en 2001 à 43,7% en 2011[21]. Les inégalités se sont accentuées entre le milieu urbain et le milieu rural, entre hommes et femmes, et entre les différentes régions du pays. Les disparités continuent aussi de persister dans plusieurs domaines dont l'accès à la terre et à l'emploi. Au-delà d'une croissance économique non

[14] Rapport final de l'appui de mise en œuvre du régime de l'entreprenant API (lien)
[15] DSP 2005-2009
[16] Doing business 2019 (lien)
[17] Données de la Banque Mondiale (lien)
[18] Données de la Banque Mondiale (lien & lien)
[19] Human Development reports (lien)
[20] EMEP 2001, ELIM 2006, MICS/ELIM 2009, EMOP-2011-2017
[21] Institut national de statistique du Mali (lien)

inclusive, l'amorce de la transition vers une croissance verte reste un défi au regard de la vulnérabilité du pays aux effets des changements climatiques.

La dégradation des écosystèmes a une incidence directe sur les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire des populations rurales, spécialement les plus défavorisées qui dépendent directement des ressources naturelles (eau, terre, espèces végétales et animales). Elles sont ainsi plus vulnérables aux facteurs climatiques extrêmes (sécheresses, inondations, etc.).

Sur le plan humanitaire, 5.2 millions de personnes sont en besoin d'assistance humanitaire selon le rapport d'aide humanitaire du Mali de 2018[22]. La situation est aggravée par le déplacement des populations. En juin 2013, environ 523 000 personnes ont été contraintes de fuir et chercher refuge à l'intérieur et à l'extérieur du pays. Au 30 juin 2018, on comptait plus de 62 627 personnes déplacées internes. En outre, l'insécurité alimentaire reste importante et touche 1,9 millions de personnes.

Le taux de chômage au Mali est estimé à 7,9% en 2017[23]. La tranche d'âge de 15-34 ans est beaucoup plus touchée que celle des 40-64 ans. Les jeunes qui constituent la majorité de la population sont confrontés à des problèmes de formation et d'insertion professionnelle. Le chômage touche plus les femmes (58.8%) que les hommes et est cinq fois plus élevé à Bamako qu'à Sikasso. Le phénomène de chômage des jeunes est encore plus prononcé dans les régions du nord moins dotées en infrastructures et en situation d'année scolaire invalide depuis quatre ans (55% en 2018 à Gao[24]).

Pour l'éducation, la moyenne de scolarisation des adultes est de moins de 1,9 an. Les Maliens de plus de 15 ans sont parmi les moins scolarisés dans le monde. Le taux d'alphabétisation des était de 38.7% adultes en 2011 (30.4% pour les femmes et 47.8% pour les hommes) [25]. Les inégalités du genre, comme les inégalités régionales ou celles liées au niveau de vie sont particulièrement significatives en matière d'éducation.

La prévalence du VIH/SIDA est estimée en 2017 à 1,2% de la population adulte entre 15 et 45 ans (1,6% pour les femmes contre 0,9 % pour les hommes)[26]. Ce taux varie selon les régions; les groupes d'âge et le sexe ; et groupes sociaux.

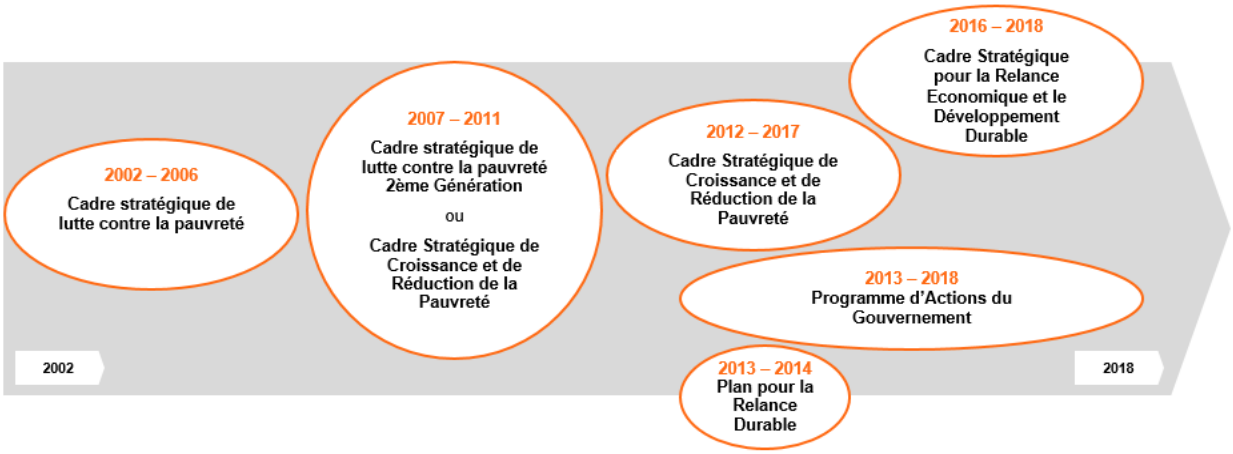
2.2 Les axes prioritaires des plans nationaux de développement et de réduction de la pauvreté

Cette section offre présente les axes prioritaires des plans nationaux du Mali. Durant la période couverte par cette évaluation, le Gouvernement du Mali a élaboré et mis en place une série de plans nationaux de

[22] Ibid - Rapport « plan de réponse humanitaire »
[23] International Labour Organization (lien)
[24] EMOP 2017/2018 (lien)
[25] Cadre d'Association Pays 2016-2018 de la coopération Espagnole (lien)
[26] UNAID (lien)

développement et de réduction de la pauvreté. Les plus importants sont représentés sur le schéma ci-dessous et décrit ci-après.

Graphique 3 : Chronologie des plans nationaux de développement et de réduction de la pauvreté



Les priorités stratégiques du Mali en matière de développement sont contenues dans le **Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) de 2002-2006**. Il découle de la vision stratégique prospective à l'horizon 2025[27] publié en 1999. L'objectif global du CSLP est de réduire l'incidence de la pauvreté de 63,8 % en 2001 à 47,5 % en 2006 et à créer 10.000 emplois par an dans le secteur formel non agricole. Pour atteindre ces objectifs, le CSLP, prévoit la mise en œuvre de trois axes stratégiques :

1. développement institutionnel et l'amélioration de la gouvernance et de la participation
2. le développement des ressources humaines et de l'accès aux services sociaux de base
3. le développement des infrastructures de base et des secteurs productifs

A partir des résultats de l'évaluation du CSLP de 2002-2006, un **CSLP 2ème Génération 2007-2011** a été adopté en Conseil des ministres en Novembre 2006. Ce document est aussi connu comme le **Cadre Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (CSCRP)**. L'objectif global est de « réduire l'incidence de la pauvreté». Le CSCRP vise à promouvoir une croissance redistributive et une réduction de la pauvreté, par la relance des secteurs productifs et la consolidation des réformes du secteur public. Il repose sur les trois axes stratégiques suivants:

1. développement des infrastructures et du secteur productif;
2. poursuite et la consolidation des réformes structurelles;
3. renforcement du secteur social.

Pour la période 2012-2017, un nouveau **CSCRP** a vu le jour. Il s'articule autour de deux axes qui sont des conditions préalables, « Le renforcement de la paix et la sécurité » et « La consolidation de la stabilité du cadre macro-économique » et repose sur trois axes stratégiques :

1. promotion d'une croissance accélérée, durable, favorable aux pauvres et créatrice d'emplois et d'activités génératrices de revenus ;
2. renforcement des bases à long terme du développement et l'accès équitable aux services sociaux de qualité ;

[27] Etude Nationale Prospective « Mali 2025 » connue sous le sigle ENP

3. développement institutionnel et la gouvernance.

Avec la crise, le Gouvernement a élaboré un **Plan pour la Relance Durable** (PRED) pour la période 2013-2014 qui a servi de document de base pour la Conférence internationale des Bailleurs de Fonds à Bruxelles le 15 mai 2013 qui a mobilisé 3,28 milliards d'euros. Suite à l'élection des nouvelles autorités, un **Programme d'Actions du Gouvernement** (PAG) pour la période 2013-2018 a été élaboré sur la base des orientations stratégiques du CSCRP 2012-2017 afin de mettre en œuvre le projet de société du Président durant la période de son mandat 2013-2018.

La cellule technique du CSLP a préparé un **Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable** 2016-2018 (CREDD). Selon ses auteurs, la nouvelle dénomination a été donnée afin d'assurer la continuité avec le PRED. « *L'objectif global du CREDD 2016-2018 est de rendre possible la perspective de l'atteinte des ODD d'ici 2030, en se fondant sur les potentialités et les capacités de résilience pour promouvoir un développement inclusif en faveur de la réduction de la pauvreté et des inégalités dans un Mali apaisé et uni* ». Le CREDD repose sur trois axes stratégiques :

1. Croissance économique inclusive et durable
2. Développement social et accès aux services sociaux de base
3. Développement institutionnel et gouvernance

Un nouveau CREDD pour la période 2019-2023 est actuellement en cours de formulation.

Au niveau sectoriel, plusieurs politiques, stratégies et programmes sont en cours de mise en œuvre. Il s'agit notamment :

Tableau 1 : Liste de certaines politiques, stratégies et programmes sectoriels en cours au Mali (liste non exhaustive)

Secteurs	Document de planification	Horizon de planification	Date d'adoption
Agriculture	Loi d'orientation agricole		2006
	Politique de Développement Agricole (PDA)		2013
	Stratégie Nationale pour le Développement de l'Irrigation (SNDI)		1999
	Plan national d'irrigation de proximité	2012-2021	
	Programme national d'investissement du secteur agricole (PNISA)	2015-2025	
	Stratégie nationale de sécurité alimentaire (SNSA)		
Transport	Programme Sectoriel des Transports		
Eau et assainissement	Programme Sectoriel Eau Potable et Assainissement		2005
Gouvernance et gestion publique	Plan d'action gouvernemental d'amélioration et de modernisation de la gestion des finances publiques	2011-2015	
	Programme de réformes de l'administration	2015-2021	
	Programme de Développement Accéléré des Régions du Nord du Mali		

Secteurs	Document de planification	Horizon de planification	Date d'adoption
Education et formation professionnelle	Politique nationale de formation professionnelle		2009
	Programme décennal de développement de la formation professionnelle pour l'emploi	2012-2021	
	Programme sectoriel décennal (PRODEC)	2015 - 2017	
	Programmes d'investissement du secteur (PISE)	2001 - 2010	
Energies renouvelables	Stratégie pour le développement des énergies renouvelables		2006
	Politique énergétique nationale (PEN)		2006

2.3 Les partenaires au développement et leurs contributions respectives

Cette section présente l'architecture de collaboration et coordination des bailleurs avec le Gouvernement malien ainsi que les contributions respectives.

En 1997, le Gouvernement du Mali a engagé une réforme de l'aide avec l'appui, entre autres, du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de la Coopération et du Développement Economiques (OCDE). Cette réforme s'opérationnalise à travers un cadre partenarial élaboré entre le Gouvernement du Mali et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), à savoir la Stratégie Commune d'Assistance Pays (SCAP) 2008-11 remplacée par la SCAP II pour la période 2016-2018. La SCAP est un cadre commun de coopération entre le Gouvernement et les bailleurs de fonds précisant les principes et les modalités de la coopération au développement entre le Gouvernement et les PTF. Le document présente entre autres les modalités de coordination des interventions[28].

Du côté du Gouvernement du Mali, deux structures étatiques participent activement dans l'architecture de coordination :

1. La Cellule Technique de Coordination du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CT-CSLP) a été mise en place par le Ministère en charge de l'Economie et des finances en juin 2001, pour appuyer le département dans la conduite et la coordination du processus de lutte contre la pauvreté. La structure est chargée de l'élaboration et du suivi évaluation du document de référence unique.
2. Le Gouvernement du Mali a créé en juin 2007 le Secrétariat à l'Harmonisation de l'Aide (SHA) qui est l'interface avec le Pool Technique des partenaires techniques et financiers chargé de l'harmonisation de l'aide et de promouvoir le dialogue avec les PTF en vue d'une meilleure coordination de l'aide par le gouvernement.

Du coté des PTF, la coordination est structurée à travers les instances présentées ci-dessous :

1. Le Groupe Exécutif de Coopération des PTF (GEC - PTF), est formé par les Chefs de Coopération ou d'Agence. Il est l'instance de délibération et de décision des PTF en ce qui concerne la coordination.
2. La Troïka des PTF, est l'interface facilitatrice du dialogue politique avec le Gouvernement du Mali constituée sur une base rotative de trois PTF. La Troïka reçoit mandat du GEC qu'elle

[28] MaliAPD (lien)

consulte. Elle ne peut prendre position ou décider au nom des PTF sans une concertation préalable.

3. Le Pool Technique des PTF, crée en 2007 avec un rôle technique et de secrétariat de toute l'architecture des PTF.
4. Les Groupes et Sous-groupes thématiques sont les cadres de concertation sectorielle entre l'ensemble des PTF et entre ces derniers et le GdM. Certains incluent la Société Civile. Ces groupes sont responsables du suivi des engagements mutuels ainsi que des politiques et thèmes significatifs dans chaque secteur.

Le tableau ci-dessous présente les groupes thématiques des PTF au Mali selon les données de 2016.

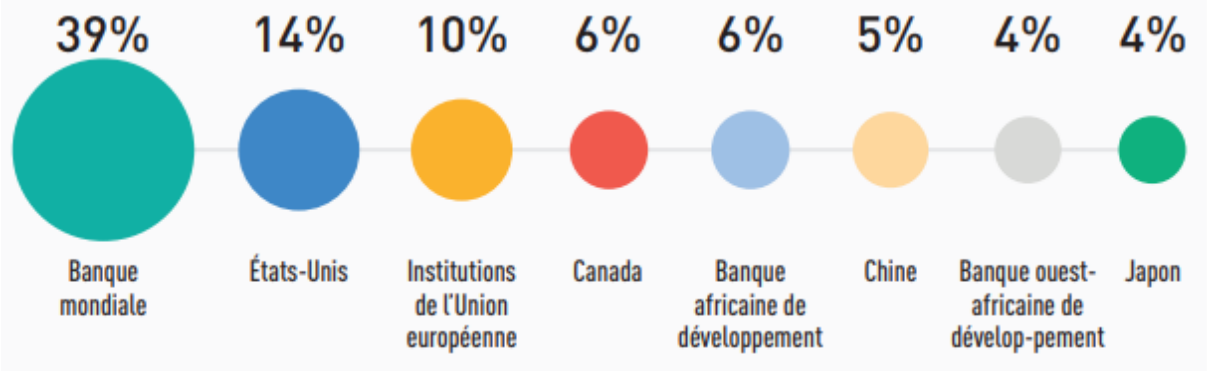
Tableau 2 : Groupes thématiques des PTF au Mali selon les données de 2016

Groupes thématiques	Sous-groupes
Économie Agricole et Rurale	1. Irrigation, 2. Sécurité Alimentaire, 3. Elevage et Pêche
Économie et finances	1. Développement du Secteur Privé 2. Statistiques
Justice et lutte contre la corruption	
Processus démocratique et société civile	• Elections
Éducation et formation professionnelle	1. Qualité 2. Gestion
Santé	• SIDA
Infrastructures	1. Transport 2. Energie 3. Développement urbain 4. Eau potable et assainissement
Décentralisation et développement institutionnel	
Genre et autonomisation des Femmes	
Environnement et Changement climatique	

Pour la période 2008-2011, la Banque est intervenue dans 7 secteurs, contre 9 pour la Banque Mondiale, 6 pour le PNUD et 7 pour l'Union Européenne. La Banque a été chef de file du Collectif des PTF du Mali en 2011 et membre de la Troïka pour la période 2010-2012. Elle dirige le groupe thématique Economie et Finance depuis 2013 (constitué de deux sous-groupes statistiques et secteur privé dont elle était chef de file jusqu'à fin 2014). A ce titre, elle a coordonné la septième et la huitième Revue Budgétaire Conjointe (en 2013 et 2014). Elle est aussi chef de file du groupe Transport. Elle est membre actif des groupes thématiques économie agricole et rurale, justice et lutte contre la corruption, décentralisation et développement institutionnel, santé, éducation et genre.

En ce qui concerne les partenaires au développement du Mali, le graphique ci-dessous présente les principaux partenaires selon les versements indiqués pour 2016.

Graphique 4 : Principaux partenaires selon les versements indiqués[29]



3. Résultats attendus de l'évaluation

Les résultats attendus concernent à la fois les réalisations au niveau des acteurs concernés par l'évaluation et les extrants à livrer au cours du processus.

3.1 Réalisations/effets attendus

En droite ligne des objectifs fixés à BDEV[30] et de son programme de travail 2016-2018[31], cette évaluation aura les effets ci-après:

1. La Banque satisfait son obligation de redevabilité par la mesure et la présentation des résultats obtenus, en particulier la pertinence, le positionnement, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des stratégies et opérations au Mali, ainsi que la contribution aux résultats enregistrés en matière de développement dans le pays (en particulier l'impact sur les populations cibles) ; éventuellement, l'évaluation prendra en compte les résultats non prévus associés aux opérations de la Banque dans le pays ;
2. La Banque et les parties prenantes au Mali prennent en compte les enseignements tirés de l'évaluation afin d'améliorer la conception et l'exécution des futures opérations de développement dans le pays ; et
3. Les capacités d'évaluation des acteurs du développement au Mali sont renforcées.

3.2 Les extrants attendus de l'évaluation

L'équipe d'évaluation livrera les principaux extrants ci-après :

[29] Global Partnership, Mali 2016 (lien)
[30] IDEV. *Stratégie d'évaluation indépendante 2013-2017*
[31] IDEV.2015. *Programme de travail 2016-2018*, pp. 22 & 34, Abidjan : AfDB, Décembre 2015

L'équipe de BDEV :

1. Une note de synthèse des DSP 2005-2009, 2013-2014 et 2015-2019. Pour chacune de ces périodes, ce document fera ressortir de manière succincte et schématique la théorie du changement du DSP, c'est-à-dire les résultats visés au niveau du pays, de chaque pilier et la stratégie adoptée pour les atteindre individuellement, y compris la liste des projets indicatifs identifiés dans le DSP et les hypothèses de réussite qui ont été anticipées; cette présentation permettra plus tard de rapprocher ce qui était prévu et ce qui a été atteint d'après les constatations de l'évaluation ;
2. Une note d'analyse/revue du portefeuille de la Banque au Mali de 2005 à 2019 ; cette note comportera quatre parties concernant le portefeuille : (i) les différentes facettes de sa composition ; (ii) sa qualité à l'entrée ; (iii) sa qualité lors de la mise en œuvre ; et (iv) sa qualité à la sortie (ou clôture) ; la première partie est rédigée lors de la phase de préparation de l'évaluation et incorporée dans la note d'orientation méthodologique ; les trois autres sont incorporées dans le rapport de synthèse de l'évaluation.
3. Une note bibliographique ; elle référence dans une liste unique tous les documents de toutes natures qui ont été utilisés à toutes les étapes de l'évaluation, suivant le modèle de l'APA, sixième édition ;
4. Une note d'orientation méthodologique qui définit la nature et le champ de l'évaluation, les attentes particulières et la méthodologie qui sera adoptée pour la réaliser ainsi que les différents acteurs concernés, le calendrier de déroulement et le budget ; cette note servira de base aux consultants sectoriels et la firme de collecte des données primaires pour développer leurs notes de démarrage, bien sûr en se référant aux termes de référence spécifiques de leur mission ;
5. Un rapport de synthèse de l'évaluation des stratégies et programmes 2005-2019 de la Banque au Mali; il permettra de répondre de manière succincte aux questions de l'évaluation en privilégiant une perspective plus nationale que sectorielle, en s'appuyant sur les travaux d'évaluation effectués au niveau de chaque secteur de l'assistance au pays ;
6. Un résumé analytique du rapport de synthèse de l'évaluation des stratégies et programmes 2005-2019 de la Banque au Mali;
7. Une brève note de présentation de l'évaluation au CODE (2 pages max.)[32] ; elle servira de support à la présentation de l'Evaluateur général lors de la session du CODE consacrée à l'ESPP Mali.

Les consultants sectoriels :

[32] Suivant la recommandation de Kumbi, G. E., A. A. Arthur-Kissi, S. K. Houetohossou, and T. M. Aka. 2017. *Reinforcing Portfolio Reviews in CSPEs*, Abidjan: IDEV, September 2017

8. Une note de démarrage du consultant qui commente la pertinence et la faisabilité de la matrice d'évaluation proposée dans la présente note pour le secteur dont il a la charge, notamment méthodologie, y compris le plan d'évaluation spécifique (liste des informateurs clés ; outils de collecte des données tels que questionnaires, guides d'entretiens, grilles d'observation, etc. ; plan d'analyse des données (tableaux, etc.) ; itinéraire des déplacements sur le terrain ; calendrier de déroulement ; budget ; etc.) ; cette note mettra un accent particulier sur la description des données nécessaires ;
9. Les rapports d'évaluation de l'assistance de la Banque dans les secteurs prioritaires d'intervention de la Banque dans le pays[33], tels qu'ils ressortent de l'analyse du portefeuille de la Banque sur la période de l'évaluation (sous-chapitre 5.3 ci-dessous) et suivant l'intérêt manifesté par les acteurs de développement rencontrés lors de la mission exploratoire de cadrage de l'évaluation (Annexe 1) et les besoins des évaluations thématiques en cours à BDEV (Encadré 1 ci-dessous) ; ce rapport doit répondre à toutes les questions d'évaluation ; il aura un maximum de 20 pages, sans compter le résumé analytique, les références et annexes techniques (voir canevas en annexe 14) ;
10. Un résumé analytique du rapport d'évaluation de l'assistance de la Banque dans chaque secteur concerné (voir canevas en annexe 15) ;
11. Les notes de revue de performance des projets approuvés, en cours d'exécution, achevés ou clôturés dans le secteur concerné, accompagnées des fiches de données correspondantes, suivant le modèle convenu (voir canevas 2 ci-dessous) ;
12. Les notes des entretiens individuels. Tous les entretiens effectués devront être reproduits de manière écrite au format Winword ou audio si le répondant a donné son accord explicite pour l'enregistrement ;
13. Les données collectées et leurs sources (textes, photos, vidéos) au cours de la mission, présentées sous la forme et sur des supports appropriés ;
14. Les outils développés en vue de la réalisation de l'évaluation.

La firme de consultants de collecte des données primaires :

15. Une note de démarrage qui indique les modalités de collecte des données primaires pour tous les secteurs telles que sollicités par les consultants sectoriels dans leurs notes de démarrage respectives ; cette note mettra aussi un accent particulier sur le nombre et profil des enquêteurs, leur formation aux outils de collecte des données ; l'itinéraire des déplacements sur le terrain ; le calendrier de déroulement ; le budget ; etc.

[33] Il s'agit de : (1) Agriculture et élevage ; (2) Gouvernance ; (3) Energie ; (4) eau et assainissement ; (5) transport ; (6) social ; (7) Développement du secteur privé ; (8) Performance institutionnelle de la Banque et du Gouvernement du Mali ; (9) Prise en compte de la fragilité.

16. Un rapport de fin de mission qui présente les données primaires collectées, les méthodes de collecte employées, les problèmes rencontrés et les solutions adoptées ;
17. Les données collectées au cours de la mission et leurs sources (textes, photos, vidéos), présentées sous la forme et des supports appropriés ;

Le superviseur indépendant de la collecte des données primaires :

18. Un plan de supervision de l'enquête comportant des visites inopinées sur le terrain, des recoupements auprès des répondants et des contacts quotidiens par divers canaux de communication (téléphone, WhatsApp, Skype, Imo, etc.).
19. Un rapport de supervision, avec notamment (i) le rappel du plan de collecte convenu de commun accord ; (ii) les opérations de supervision effectuées ; et (iii) la description du déroulement des opérations de collecte des données primaires et éventuellement secondaires (liste des répondants et informateurs clés ; outils de collecte des données tels que questionnaires, guides d'entretiens, grilles d'observation, etc. ; sites et itinéraire des déplacements sur le terrain ; calendrier de déroulement ; etc.).

4. Objet et champ de l'évaluation

4.1 Objet de l'évaluation et période concernée

Le groupe de la Banque africaine de développement (BAD) intervient dans chaque pays sur la base d'une stratégie négociée avec le gouvernement. Cette stratégie est décrite dans le document de stratégie pays (DSP). La dernière évaluation de l'assistance de la Banque au Mali date du 7 avril 2005 et couvrait la période 1994-2004[34]. La présente évaluation porte sur l'assistance fournie par la Banque au Mali, matérialisée dans les trois documents de stratégies-pays (DSP) successifs de 2005 à 2019.

Chaque DSP décrit une intervention de développement au sens de l'OCDE (2002 :20). Elle est structurée autour d'un ou plusieurs domaines prioritaires d'action encore appelés piliers. En général, chaque pilier poursuit un résultat ou objectif stratégique, accompagné d'instruments (projets ou programmes de prêt et hors prêt, études) définis pour l'atteindre. Ainsi structuré, chaque pilier est donc une intervention en soi. Le pilier est traité comme un aspect de l'objet d'évaluation tel que décrit au sous-chapitre 4.1 ci-dessus.

[34] Groupe de la BAD. 2005. *Mali: Evaluation de l'assistance du Groupe de la Banque*. Département de l'évaluation des opérations (OPEV), 7 avril 2005

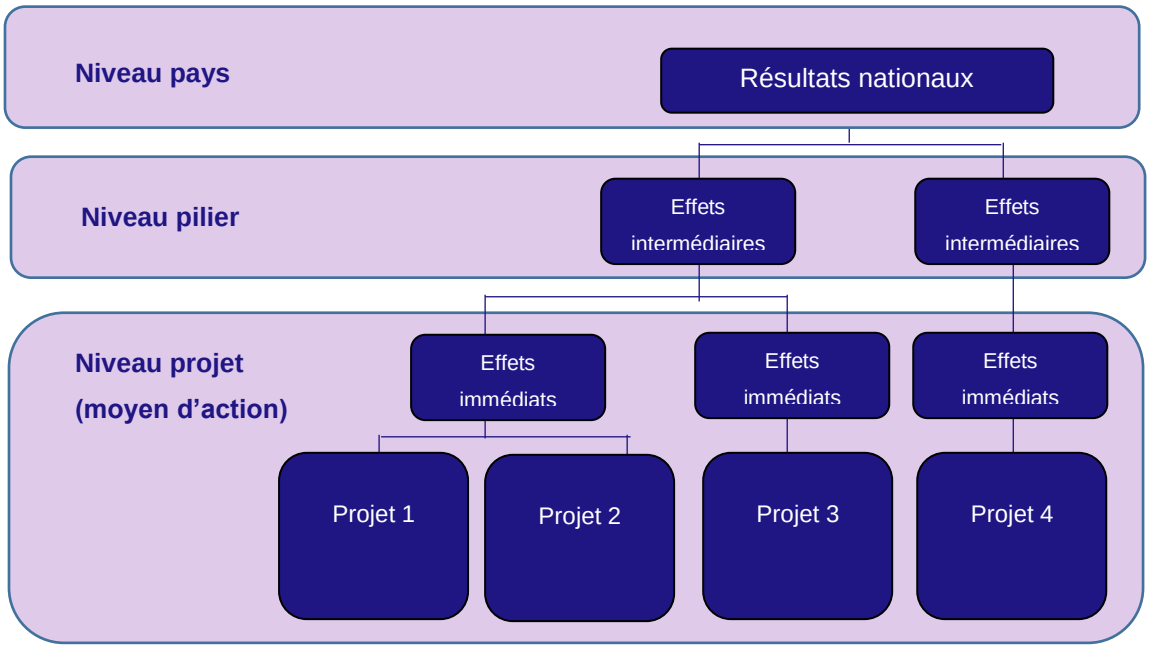
Canevas 1: Cadre logique de la stratégie d'assistance de la Banque dans le pays

	Résultats de niveau 1 du CMR : **Progrès réalisés en matière de développement par le Mali**						
	Résultats de niveau 2 du CMR : **Impact des opérations de la Banque en matière de développement au Mali**						
	Domaine de priorité stratégique (Pilier) I		**Domaine de priorité stratégique (Pilier) II**		**Domaine de priorité stratégique (Pilier) III**		
	Secteur A	Secteur B	Secteur C	Secteur D	Secteur E	Secteur F	**Facteurs externes d'influence ou hypothèses**
Effets/réalisations attendus							
Extrants prévus							
Activités/Opérations prévues (et en cours)							
Intrants/Ressources prévues							

Source : Auteur

La présente évaluation examinera la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité au niveau de chaque pilier (effets intermédiaires) et au niveau de chaque opération (effets immédiats) telle qu'illustré par le graphique 5 ci-après.

Graphique 5 : Niveaux d'évaluation de l'assistance de la Banque au Mali de 2005 à 2018



Source : IDEV (2016 :15)

L'évaluation de la mise en œuvre des moyens d'action du DSP concerne (a) les opérations approuvées entre 2005 et 2018 et non annulées ; et (b) les opérations approuvées à partir de 2005 et achevées entre 2005 et 2018. Il s'agit de 40 projets déclinés en 51 opérations suivant le guichet de financement, dans six (06) secteurs de développement : agriculture, transport, gouvernance et renforcement institutionnel, eau et assainissement, développement social et énergie (annexe 2).

L'évaluation de la pertinence concerne les trois DSP et tous les projets approuvés entre 2005 et 2018 et non annulés. L'évaluation de l'efficacité concerne tous les sept piliers des trois DSP : (1) Agriculture et élevage ; (2) Multi-secteur (gouvernance et réformes publiques); (3) Energie ; (4) Eau et assainissement ; (5) Transport ; (6) Développement social ; et (7) Développement du secteur privé. L'évaluation de l'efficacité touche aussi la mise en œuvre des moyens d'action du DSP, en particulier : (a) les opérations approuvées entre 2005 et 2018 et achevées/clôturées ; et (b) les opérations approuvées à partir de 2005 et achevées/clôturées entre 2005 et 2018. Il en est de même pour l'évaluation de l'efficience et la durabilité. L'évaluation de la performance institutionnelle de la Banque et du Mali, du système d'autoévaluation, du genre et de la prise en compte de la fragilité concerne à la fois les DSP et toutes opérations approuvées au cours de la période 2005-2018.

Les données de chaque projet seront présentées suivant le format indiqué au canevas 2 ci-après. La première correspond à la valeur attendue ou prévue et la seconde i la valeur constatée au moment de l'évaluation. Les valeurs peuvent être qualitatives ou quantitatives. Les indicateurs (et champs de données) qui seront renseignés pour chaque opération du portefeuille sont présentés dans les annexes 6 à 14 relatives aux matrices d'évaluation.

Canevas 2: Fiche individuelle d'évaluation de chaque projet/programme

Données de base du projet	**Valeur attendue ou prévue** *(Valeurs tirées de SAP)*	**Constatations** *(Valeurs tirées PCR, visites et autres documents de projet)*
Code SAP du projet		
Nom du projet		
Montant alloué		
Date d'approbation		
Catégorie environnementale (I, II & III)		
Exempté d'EIES (Oui/Non)		
Etc.		
Données d'identification ou de conception	*(Tirées du rapport d'évaluation)*	*(PCR, visites et autres documents de projet)*
Effets prévus		
Extrants attendus		
Activités planifiées		
Zones d'intervention		
Etc.		
Indicateurs de l'évaluation	*(Tirées des documents du projet)*	*(PCR, visites et autres documents de projet)*
Indicateur 1		
Indicateur 2		
Etc.*		

* Voir la liste exhaustive des indicateurs dans les matrices d'évaluation (6 à 14) ou sur la grille de notation (annexe 15)
Source : Auteurs

Cette combinaison méthodologique a été adoptée par les équipes de BDEV dans les évaluations de stratégies et programmes de la Banque au Sénégal (IDEV, 2016 :14-15)[35] et au Nigéria (IDEV, 2018 :20)[36] car elle « offre plus de possibilités d'analyse et de compréhension des résultats » et « permet de surmonter les difficultés liées au manque de données factuelles nécessaires à une analyse complète ». En outre, l'équipe aura recours à la triangulation des sources de données et des méthodes de collecte des données, afin d'accroître la fiabilité et la crédibilité des données.

4.2 Critères et questions d'évaluation

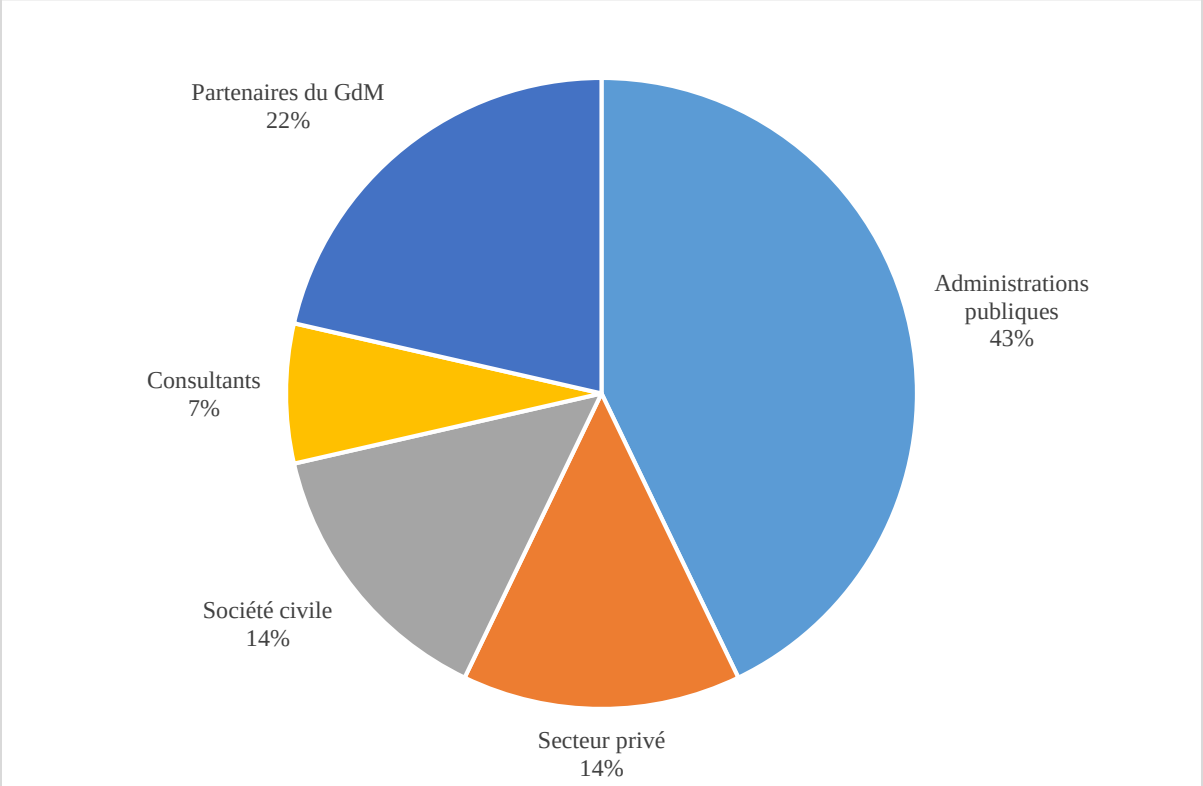
Les questions d'évaluation ont été déterminées suivant la méthode de Preskill et Jones (2009 :5[37]). D'après ces auteures, "les évaluations devraient toujours être menées de façon à accroître la probabilité que les résultats seront utilisés pour l'apprentissage, la prise de décisions et passer à l'action. Une manière d'améliorer l'utilisation consiste à élaborer un ensemble de questions d'évaluation qui reflètent les perspectives, les expériences et les idées d'autant de personnes, groupes, organisations et communautés que possible. En tant qu'utilisateurs potentiels des résultats de l'évaluation, leur contribution est essentielle à l'établissement de l'orientation et la direction de l'évaluation." C'est ainsi que les parties prenantes de l'évaluation des stratégies et programmes de la Banque au Mali (ESPP) ont été consultées au cours d'une mission exploratoire de cadrage dans le pays du 3 au 8 décembre 2018. La Mission a eu un entretien semi-structuré (ESS) individuel ou de groupe avec 44 personnes dont 16 % de femmes, y compris le personnel de la Banque. Ces interlocuteurs sont affiliés à 14 entités représentant différentes catégories d'acteurs du développement du Mali, non compris la Banque, comme l'illustre le graphique 7 ci-dessous.

[35] IDEV. 2016. *Sénégal : Evaluation de la stratégie et du programme pays 2004-2013, Rapport de synthèse*. Groupe de la Banque africaine de développement, Janvier 2016

[36] IDEV. 2018. *Nigéria : Evaluation de la stratégie et du programme pays 2004-2016, Rapport de synthèse*. Groupe de la Banque africaine de développement, Février 2018

[37] Traduit de Preskill Hallie & Nathalie Jones. 2009. *A Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions*. Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series; Available at https://www.rwjf.org/content/dam/farm/toolkits/toolkits/2009/rwjf48595

Graphique 6 : Composition des structures rencontrées (N = 14, hormis HQ/COML*)



Source : Données d'entretiens de la Mission exploratoire de cadrage, 3-8 décembre 2018 ; *COML : Bureau de la BAD au Mali

Au cours des ESS, l'interlocuteur était invité à répondre à des questions clefs relatives aux aspects ci-après du cadrage de l'évaluation : (a) attentes et préoccupations prioritaires du répondant ; (b) les facteurs susceptibles de faciliter ou entraver le bon déroulement de l'évaluation envisagée ; (c) la contribution active proposée parle répondant ; (d) la documentation disponible au sein de l'organisation du répondant ; (e) une proposition d'acteurs à impliquer dans une initiative de renforcement des capacités d'évaluation et les modalités d'intervention ; et (f) l'opinion sur le niveau de satisfaction par rapport processus de dialogue de politique et d'élaboration du DSP entre la Banque avec le Gouvernement du Mali (GdM), et les propositions de modification y relatives. Le guide d'entretien semi-structuré (ESS) figure à l'Annexe 5.

Sur la base des réponses fournies par les répondants à la question #1 du guide d'entretien, la mission a identifié les questions d'évaluation (tableau 3). Après analyse, la mission a reformulé et classé chacune des 19 questions identifiées suivant le critère d'évaluation auquel il se rapporte : pertinence, efficacité, durabilité, efficience et impact[38]. A ces cinq critères, deux sous-critères relatifs à l'efficacité ont été ajoutés : la performance institutionnelle de la Banque, et la performance institutionnelle du pays. Ces

[38] OCDE.2002. *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*. Groupe de travail du Comité d'aide au développement (DAC) sur l'évaluation de l'aide. Disponible en ligne à http://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf

sous-critères s'appliquent aux résultats organisationnels attendus des niveaux 2[39], 3[40] et 4[41] du Cadre de mesure des résultats 2016-2023 de la Banque (BAD, 2010 :6[42] ; AfDB, 2014[43] ; AfDB, 2017[44]). L'analyse de l'efficacité opérationnelle et de l'efficience opérationnelle de la Banque (relatif aux résultats respectivement de niveau 3 et de niveau 4) permettra d'identifier les ajustements à effectuer afin d'accroître l'ampleur et la qualité des extrants, et ainsi améliorer la contribution de la Banque au développement du pays (résultats de niveau 2). Ces analyses de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles correspondent aux parties de l'analyse du portefeuille, notamment l'examen de la qualité à l'entrée, de la qualité en cours d'exécution et de la qualité à l'achèvement telles que proposées par Kumbi, Arthur-Kissi, Houetohossou, et Aka (idem).

D'autres questions ont été ajoutées dans le but de renseigner deux autres évaluations thématiques actuellement en cours à BDEV : 1) l'évaluation indépendante de la stratégie du groupe de la Banque pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique 2014 – 2019 ; et 2) l'évaluation des systèmes et processus d'auto-évaluation de la Banque. L'Encadré 1 ci-après en donne la liste.

Encadré 1 : Questions liées à des évaluations thématiques en cours

Evaluation indépendante de la stratégie du groupe de la Banque pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique 2014 – 2019

Pertinence - F1 : Dans quelle mesure la fragilité a -t- elle été prise en compte dans la conception des DSP et des opérations de la Banque au Mali ?

Efficacité - F2 : Dans quelle mesure les DSP et les opérations qui en découlent ont –ils atteint leurs objectifs pour contribuer à réduire la fragilité et renforcer la résilience dans le pays ?

Evaluation des systèmes et processus d'autoévaluation de la Banque

Efficacité - A1 : Quelle a été la performance des systèmes et processus d'autoévaluation au niveau des projets et des stratégies-pays ?

Pertinence – A2 : Dans quelle mesure les systèmes et processus d'autoévaluation sont-ils pertinents et cohérents ?

Efficience/Efficacité/Impact – A3 : Dans quelle mesure les systèmes et processus d'autoévaluation ont-ils été efficient, efficace et ont eu un impact en matière de qualité du développement et d'apprentissage organisationnel ?

[39] Résultats de niveau 2 : Quelles sont les contributions que la Banque apporte-t-elle à l'Afrique ?
[40] Résultats de niveau 3 : La Banque gère-t-elle ses opérations avec efficacité ?
[41] Résultats de niveau 3 : La Banque gère-t-elle ses opérations avec efficience ?
[42] BAD. 2010. *Cadre de mesure des résultats 2010-2012*. Tunis : Groupe de la Banque africaine de développement, Septembre 2010
[43] AfDB. 2014. *The African Development Group's One Bank Results Measurement Framework 2013-2016*. Tunis : African Development Bank Group, January 2014
[44] AfDB. 2017. *The African Development Group's Results Measurement Framework 2016-2025: Increasing the Bank's development impact, delivering the High 5s*. Abidjan : African Development Bank Group, April 2017

Tableau 3: Questions de l'évaluation des stratégies et programmes de la Banque au Mali

Critères d'évaluation	**Questions spécifiques**
Pertinence	1. Dans quelle mesure les priorités inscrites dans le DSP correspondent-elles aux orientations de la politique nationale de développement du pays, au choix des autorités maliennes et aux besoins des populations cibles? Dans quelle mesure le contexte national est-il pris en compte dans le DSP ?
Efficacité	2. Dans quelle mesure la stratégie de la Banque au Mali a-t-elle atteint les résultats attendus? Dans quelle mesure les projets mis en œuvre ont-ils contribué aux résultats stratégiques prévus dans les DSP ?
	3. Dans quelle mesure les projets ont-ils permis de répondre aux besoins des populations et aux attentes du Gouvernement du Mali, notamment dans les zones exposées à l'insécurité ?
	4. Quels ont été les difficultés opérationnelles internes et externes auxquels ont fait face les projets au Mali et qui ont limité les résultats des interventions de la Banque (faible effectif du personnel, forte rotation du personnel, long délai de réaction aux demandes d'ANO/lenteurs administratives, répartition des tâches et coordination entre COML et HQ, synergie entre départements et articulation des stratégies sectorielles, etc.)? Quels sont les facteurs internes et externes qui ont favorisé l'obtention des résultats ?
Durabilité	5. Quel est le niveau d'appropriation des projets de la Banque, notamment en ce qui concerne les projets agricoles?
	6. Dans quelle mesure les interventions de la Banque ont-elles renforcées les capacités locales ou mobilisé ces dernières? Dans quels domaines ont-elles été renforcées ?
	7. Dans quelle mesure la Banque s'est-elle assurée du respect de ses normes environnementales et sociales ?
Efficience	8. Quel est l'impact du choix de réaliser des projets intégrés sur l'efficience de la mise en oeuvre, c'est-à-dire l'intégration de plusieurs secteurs de services différents et la concentration des interventions dans une zone géographique plus restreinte ?
	9. Dans quelle mesure la Banque a-t-elle respecté les délais et budgets alloués pour la mise en œuvre de ses interventions ?
Impact	10. Quel est l'impact des interventions de la Banque sur les populations et sur les inégalités (régions, genre, etc.)?
	11. Dans quelle mesure les interventions de la Banque, notamment les appuis budgétaires ont-elles contribué à réduire l'insécurité?
Efficacité – performance institutionnelle du Gouvernement du Mali	12. Dans quelle mesure l'harmonisation et coordination des bailleurs sont-elles effectives au Mali? Quel est le niveau de complémentarité des interventions de la Banque avec celles des autres partenaires du GdM ?
	13. La communication entre partenaires au développement du Mali est-elle adaptée? Comment échanger les informations pour une collaboration plus efficace, en particulier dans le cadre du PAGODA BAD/UE ?
	14. Dans quelle mesure le GdM a-t-il rempli ses engagements dans le cadre des DSP ?
Efficacité – performance institutionnelle de la Banque	15. Dans quelle mesure la Banque a-t-elle associé l'ensemble des parties prenantes dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi de ses interventions? Les DSP sont-ils imposés au pays et bénéficiaires ?
	16. Les procédures et ressources de la Banque sont-elles adaptées aux ambitions des DSP du Mali, y compris le niveau d'allocation des fonds FAD, au regard de leurs besoins budgétaires? Le budget hors opérations de COML est-il à la hauteur de son rôle de partenaire de premier choix du GdM ? Dans quelle mesure pourrait-il utiliser les ressources d'un projet pour participer à des évènements d'importance pour le pays ?
	17. Dans quelle mesure les interventions de la Banque ont-elles considérées les questions transversales telles que l'environnement, la résilience, le genre et l'emploi des jeunes ?
	18. Les projets intégrés ont-ils permis un effet levier en dégageant des résultats de développement plus importants? Dans quelle mesure l'introduction d'activités connexes dans les projets (intégration thématique/sectorielle) a-t-elle amélioré la satisfaction des besoins des populations dans les zones d'intervention?
	19. Les efforts de communication de la Banque et le niveau de visibilité/notoriété qui en résulte sont-ils suffisants pour positionner favorablement la Banque au Mali? Quelle est la perception (image) des populations cibles (bénéficiaires finaux) vis-à-vis de l'assistance de la Banque ?

Source : Entretiens avec les parties prenantes (Déc. 2018).

Cette liste initiale de questions d'évaluation pourrait être modifiée afin de prendre en compte l'expérience antérieure de la direction de BDEV face au Conseil d'administration de la Banque.

5. Stratégies, programmes et projets de la Banque au Mali entre 2005 et 2019

Ce chapitre fait la synthèse des stratégies d'intervention de la Banque au Mali de 2005 à nos jours. Depuis la dernière évaluation de la stratégie et programme pays de la Banque dont le rapport a été publiée en 2004, le Mali et la Banque ont négocié et mis en œuvre 3 autres programmes d'assistance matérialisés dans les documents suivants :

- Document de stratégie pays axée sur les résultats (DSPAR) 2005-2009 prorogé jusqu'en 2011
- Stratégie d'appui à la gestion de la transition 2013-2014
- DSP 2015-2019.

En février 2019, le Conseil d'administration a approuvé la prorogation du DSPAR 2005-2009 jusqu'en 2011, suite à la revue à mi-parcours qui a eu lieu en Septembre 2007. L'exécution de ce DSPAR prorogé 2005-2011 a été perturbée par les évènements sociopolitiques que le pays a connus en 2011, lesquels se sont soldés par un coup d'état en 2012. Par la suite, la Banque a convenu avec le pays une Stratégie d'appui à la gestion de la transition dont la mise en œuvre s'est achevée en 2014. Le Rapport combiné d'achèvement du DSPAR 2005-2011 et de revue de la performance du portefeuille pays (RPPP) 2011 a été soumis le 15 novembre 2011 au Conseil d'administration de la Banque.

5.1 Piliers et résultats stratégiques attendus de la Banque pour la période 2005-2009/11

La stratégie à moyen terme du Groupe de la Banque dans son DSP pour la période 2005-2009 s'appuie sur deux piliers, plusieurs axes stratégiques et résultats stratégiques qui se déclinent en plusieurs opérations. Une représentation graphique est consultable à la page suivante.

Par le premier pilier **« Amélioration de la compétitivité et de l'environnement du secteur privé** », la Banque envisageait de contribuer au développement d'un secteur privé émergent, notamment à travers le renforcement des bases de la productivité et de la compétitivité dans tous les secteurs de l'économie et particulièrement dans les secteurs porteurs de croissance que sont les filières agricoles et agro-industrielles. Ce pilier cible les résultats à long terme suivants :

- **Renforcement de la stabilité du cadre macro-économique et de la gouvernance** incluant des activités telles que mise en œuvre des réformes structurelles liées à l'assainissement du secteur public, la poursuite de l'amélioration de la responsabilité et la transparence dans les administrations publiques, etc.
- **Contribuer à l'amélioration de l'environnement des investissements du secteur privé** incluant des activités telles que la poursuite de la libéralisation, des privatisations et la prise en charge par les organisations professionnelles, l'amélioration du cadre juridique, l'amélioration du cadastre, etc.
- **Soutien aux filières de production** incluant des activités de soutien pour les filières privatisées et celles dans lesquelles le privé est déjà présent

Pour le deuxième pilier « **Renforcement des capacités et de la participation des pauvres à la croissance** », le Groupe de la Banque entendait contribuer au renforcement de l'accès des pauvres aux facteurs de production et aux services sociaux de base, en favorisant les opportunités d'emploi et de revenu en vue de réduire leur vulnérabilité.

- **Accélérer le processus de déconcentration/décentralisation**
- **Favoriser des opportunités d'emploi et de revenu aux pauvres**
- **Renforcer l'accès des pauvres aux infrastructures et aux services de base**

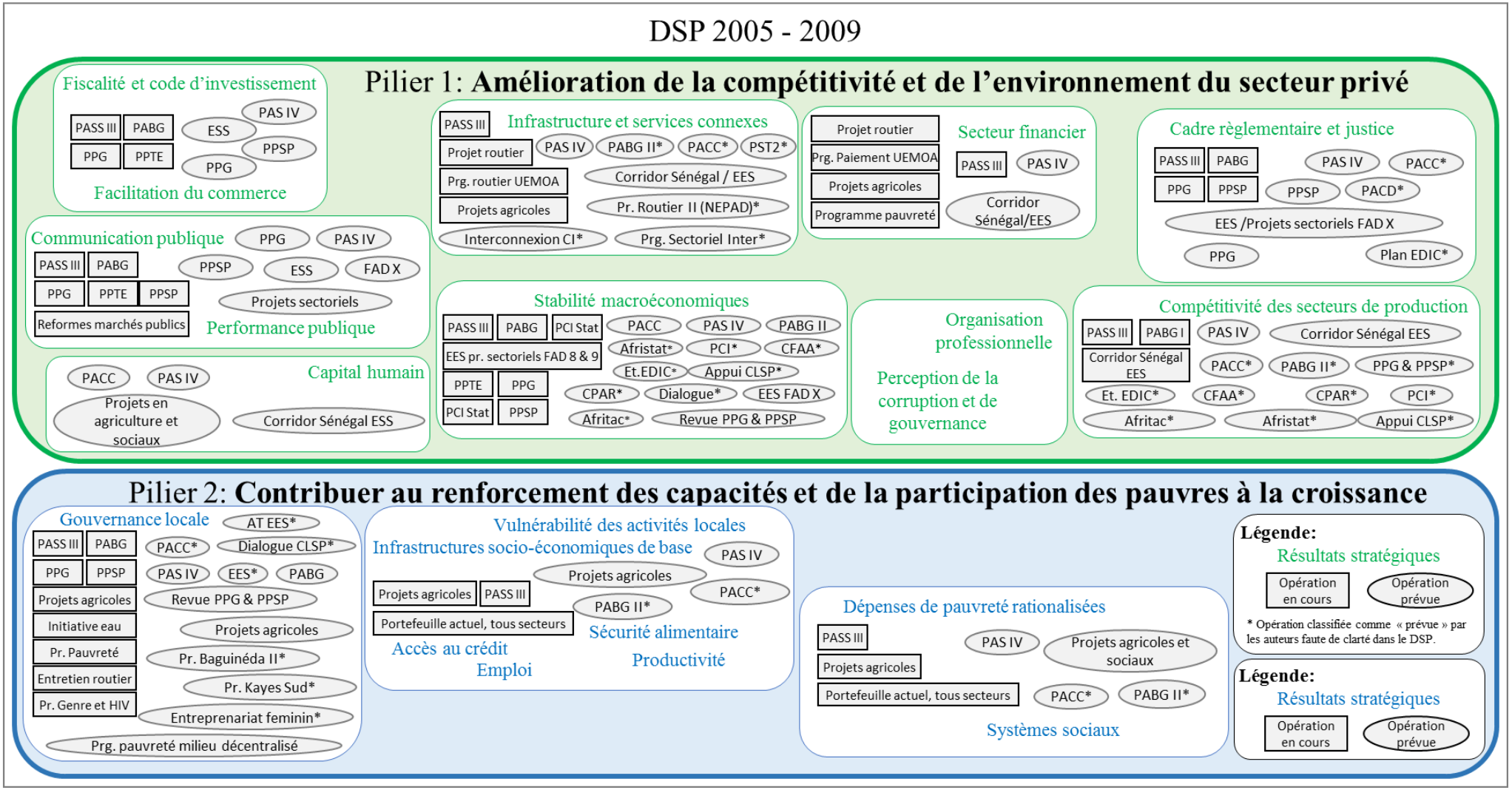
En ce qui concerne la dimension régionale, la Banque prévoyait d'apporter son soutien pour le financement d'opérations en appui aux deux piliers retenus, dans les domaines :

- de l'appui aux réformes et à la gouvernance en relation avec les directives de l'UEMOA, de l'OHADA, de la CEDEAO et du NEPAD ;
- de l'amélioration de l'environnement des investissements du secteur privé, de facilitation des échanges et du développement des infrastructures de transport et des équipements collectifs conformément aux plans d'actions du NEPAD ;
- du renforcement de la sécurité alimentaire, de gestion intégrée de l'eau et de protection des ressources naturelles ;
- du développement du capital humain.

Le Groupe de la Banque avait également prévu d'apporter une assistance technique au Mali dans les domaines :

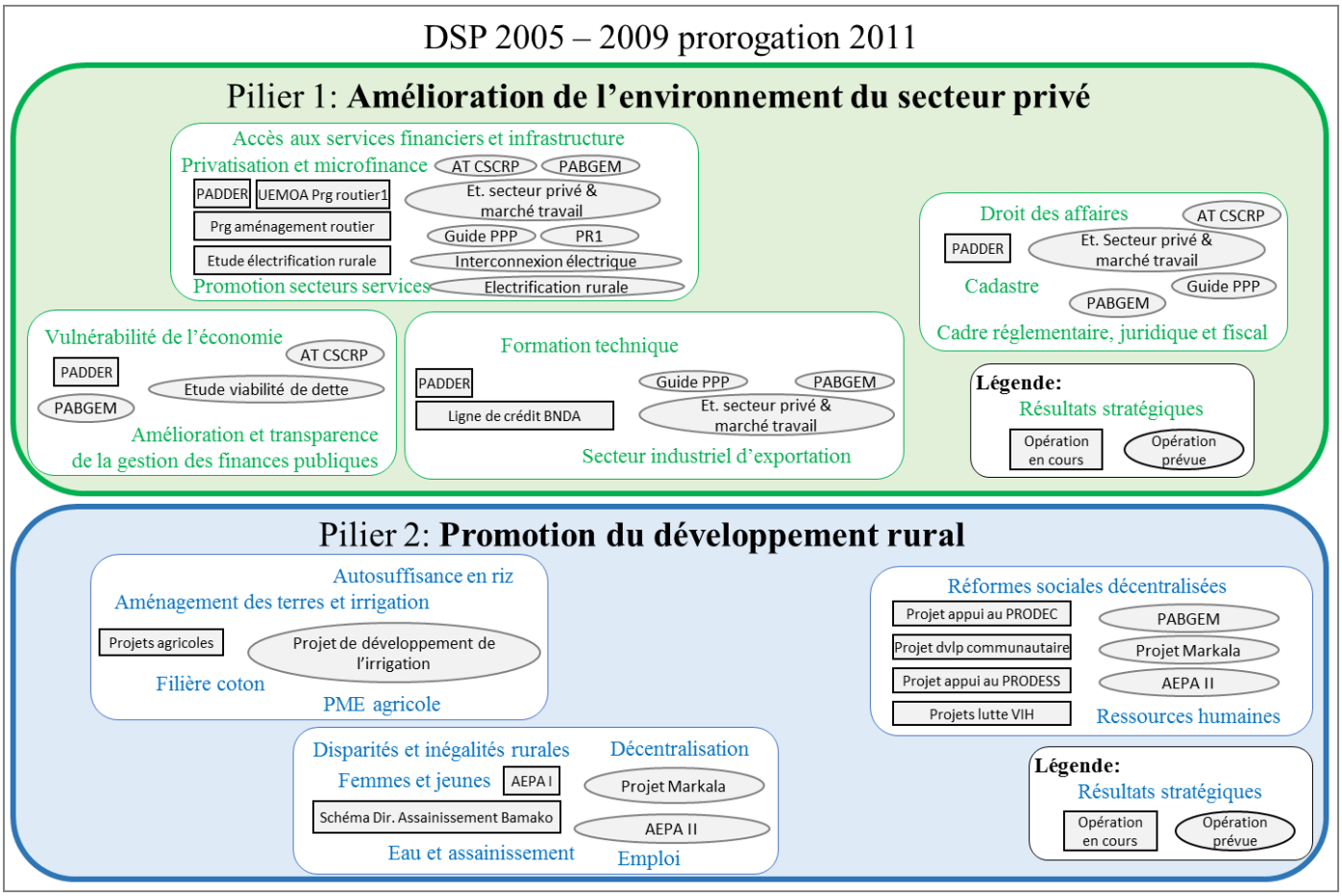
- Audit organisationnel et technique des ministères et des offices agricoles; du financement de l'agriculture irriguée et du crédit agricole ;
- Etudes de projets spécifiques dans les secteurs de l'énergie et des routes et d'impact environnemental de projets spécifiques ;
- stratégie nationale de maîtrise de l'énergie et de soutien aux énergies domestiques et renouvelables ;
- profil multisectoriel genre par pays du mécanisme d'évaluation par les pairs.

Graphique 7 : Présentation des piliers et résultats stratégiques attendus du DSP 2005-2009



En février 2019, le Conseil d'administration a approuvé la prorogation du DSPAR 2005-2009 à 2011, suite à la revue à mi-parcours qui a eu lieu en Septembre 2007. La stratégie à moyen terme de la Banque pour la période 2008-2011 est donc une extension du DSP 2005-2009. Les changements stratégiques effectués sont mineurs. Il concerne d'abord la période couverte afin de s'alignement aux priorités du gouvernement en termes d'actions et d'horizon temporel (Cadre Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (CSCRP 2007-2011) comme prescrit par la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.

Graphique 8 : Présentation des piliers et résultats stratégiques attendus du DSP 2005-2011



Ainsi, en ce qui concerne l'orientation stratégique, le pilier 1 a été renforcé autour de «**l'amélioration de l'environnement du secteur privé** », tandis que le pilier 2 a été recentré autour de la « **promotion du développement rural** » afin de réduire la vulnérabilité du pays, surtout dans un contexte de crise alimentaire et d'enclavement.

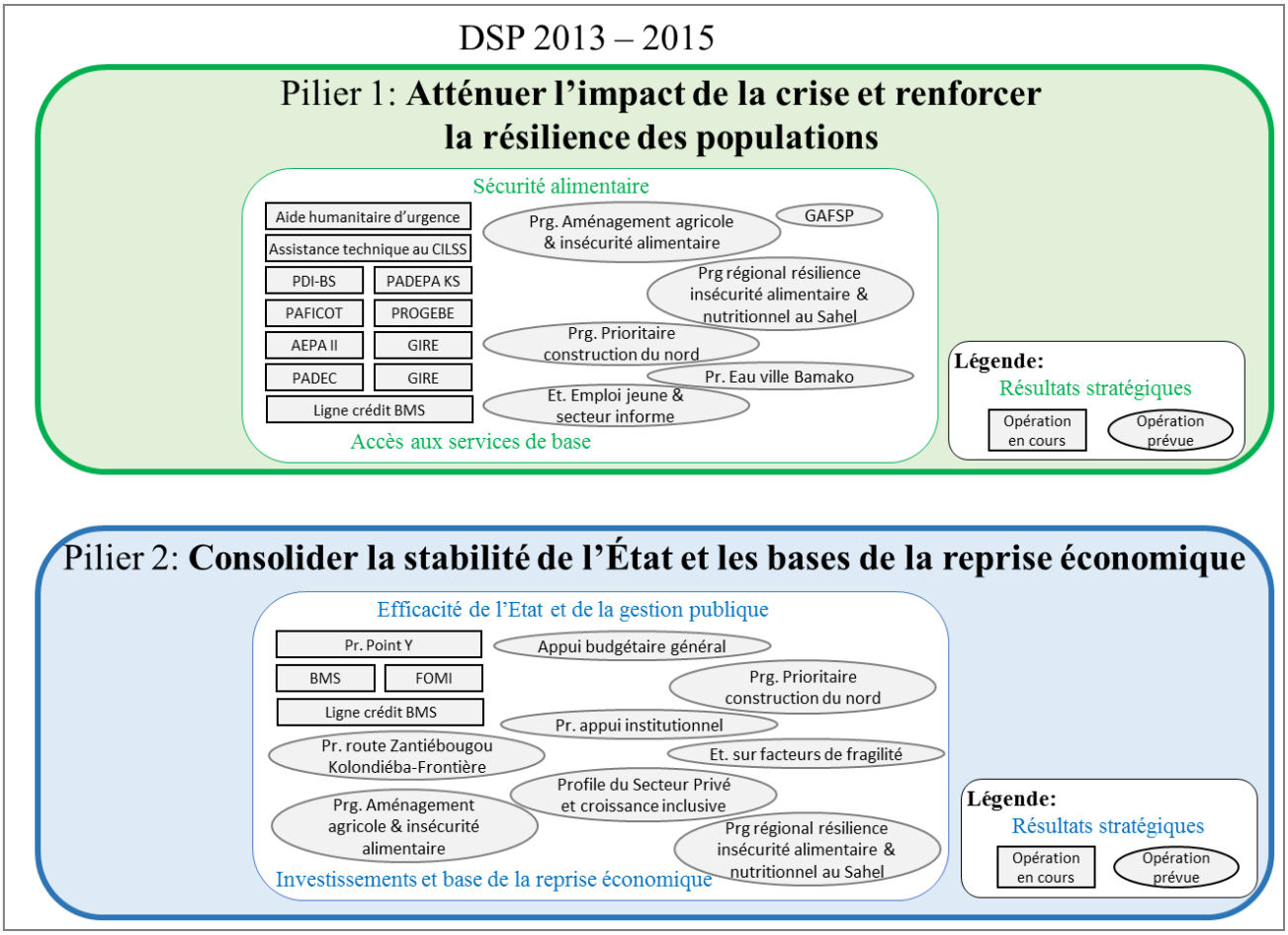
5.2 Piliers et résultats stratégiques attendus de la Banque pour la période 2013-2014

Le 22 mars 2012, le Mali a vécu un coup d'Etat. Malgré la préparation d'un DSP 2012-2017 pour appuyer le CSCRP 2012-2017, le processus a été suspendu du fait de cet évènement. La Banque et le

gouvernement ont convenu à titre exceptionnel de préparer une Stratégie d'appui à la gestion de la transition au Mali pour la période 2013-2014. Celui-ci a par la suite était prolongé jusqu'à juin 2015

Au-delà de la dimension politique et sécuritaire, l'impact de la crise sur le plan économique et social s'est traduit par : (i) l'augmentation des besoins dans les services de base et la baisse relative du budget de l'État alloué aux secteurs sociaux ; (ii) la récession économique et la baisse sensible de l'investissement public et privé ; et (iii) l'effritement des capacités institutionnelles de l'État profondément affaibli dans sa stabilité.

Graphique 9 : Présentation des piliers et résultats stratégiques attendus du DSP 2013-2015

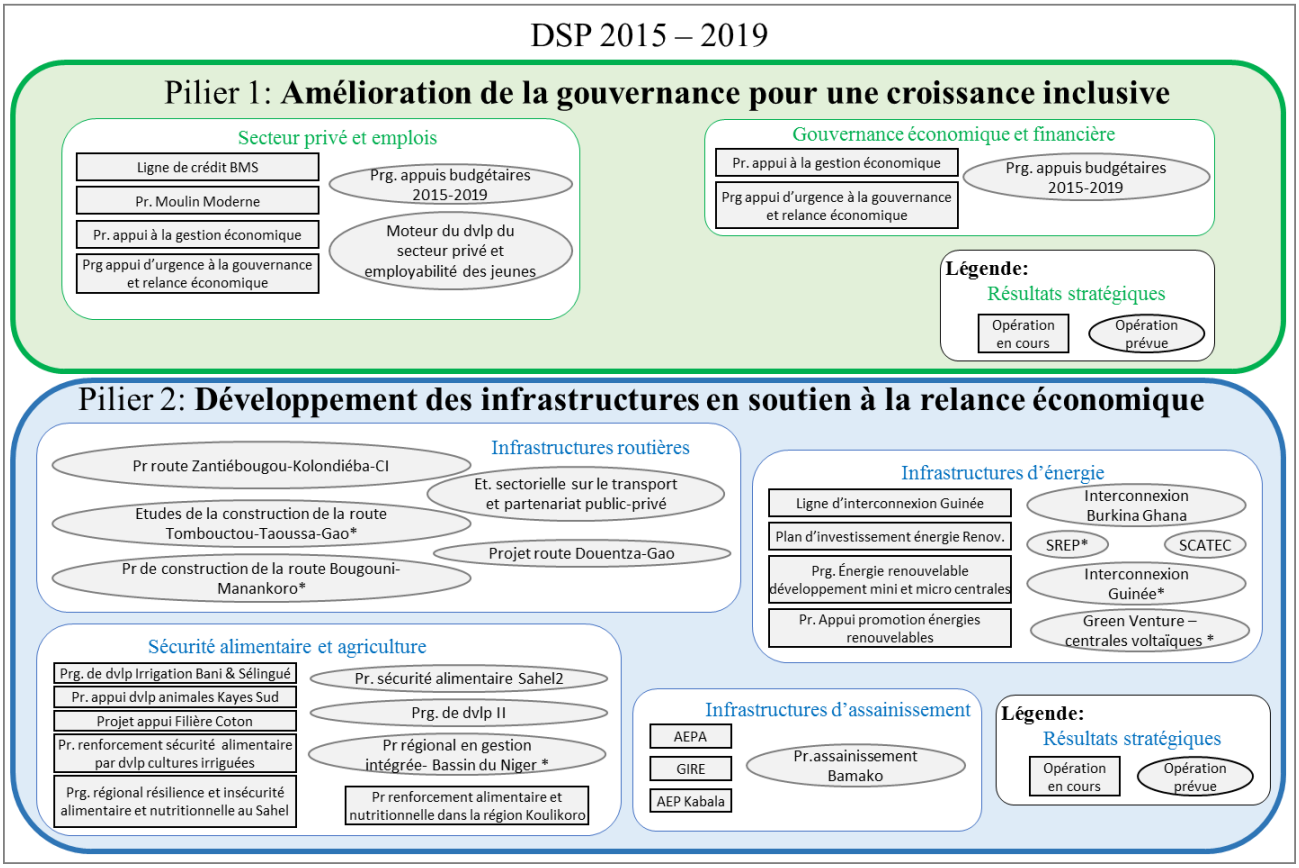


Cette période a été marquée par la restructuration et le réaménagement des opérations en cours du portefeuille et affectées par la crise.

5.3 Piliers et résultats stratégiques attendus de la Banque pour la période 2015-2019

La formulation de la stratégie 2015-2019 s'est appuyée sur l'évaluation de la fragilité réalisée en 2014, le CSCRP 2012-2017 et a considéré les leçons tirées de la mise en œuvre de la stratégie antérieure.

Graphique 10 : Piliers et résultats stratégiques attendus du DSP 2015-2019[45]



Ces orientations stratégiques mettent également l'accent sur la réduction des facteurs de fragilité, au genre, et à la sécurité alimentaire.

Dans le cadre de sa mise en œuvre, la Banque prévoit de soutenir le secteur privé par des opérations dans le domaine des infrastructures de transport (route, chemin de fer, aéroport), de l'énergie et dans l'industrie agroalimentaire, ainsi qu'à travers l'intégration régionale permettant au Mali d'accéder à des marchés plus intégrés et plus vastes étant donné sa situation d'enclavement.

5.4 Description et analyse du portefeuille

Les données ont été extraites le 15 janvier 2019 de la base de données SAP de la Banque. Le portefeuille est constitué de 67 opérations approuvées entre 2005 et 2018 (Annexe 2). Ces opérations portent sur 46 projets[46] dont la liste est présentée à l'Annexe 3. L'analyse du portefeuille concerne uniquement les opérations approuvées au cours de la période d'évaluation. Ainsi, les projets approuvés avant 2005 qui ont été achevés ou clôturés au cours de la période 2005-2018 (et présentés à l'Annexe 4) sont exclus de l'analyse du portefeuille. Toutefois, les résultats des projets approuvés avant 2005 mais qui ont été

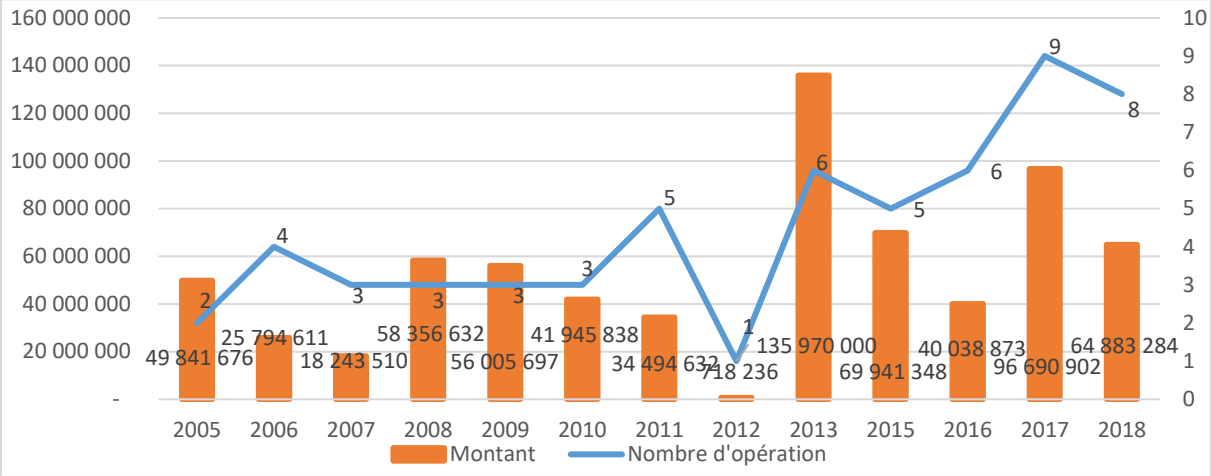
[45] (*) projets cités dans le DSP mais non retranscrit dans le tableau de résultats du DSP

[46] En effet, il faut noter qu'un projet peut faire l'objet de plusieurs opérations (assistance technique, dons, facilité de préparation de projet, garantie, prêt, etc.). Les projets étant une phase nouvelle d'un projet existant au cours période d'évaluation a été comptabilité comme un seul projet (eg. GPRSSP II inclut dans GPRSSP).

achevés au cours de la période 2005-2018 seront pris en considération dans l'évaluation des résultats obtenus par la Banque au Mali au cours de la période d'évaluation.

L'étendue de l'analyse du portefeuille pays suivra les recommandations de Kumbi, Arthur-Kissi, Houetohossou, et Aka (2017 :1-4[47]) concernant les aspects liés à la qualité de conception, d'exécution et de clôture. Toutefois et à ce stade de préparation de l'évaluation, la présente note décrit plutôt la composition du portefeuille. Tous les autres aspects de l'analyse du portefeuille seront examinés dans le cadre des travaux d'évaluation proprement dit.

Graphique 11 : Evolution du portefeuille de la Banque au Mali de 2005-2018 (nombre et volume d'opérations en UC)

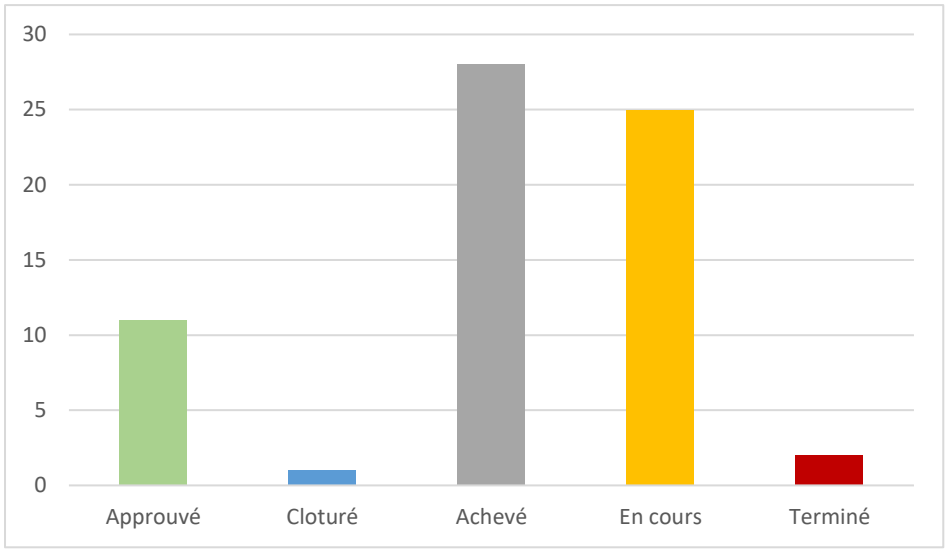


Depuis 2005, le Groupe de la Banque a octroyé 67 prêts et dons d'un montant global net de 776,9 millions d'UC. Le graphique ci-contre présente la répartition ainsi que l'évolution de ces prêts pour la période 2005-2018. Ces opérations sont regroupées autour de 46 projets.

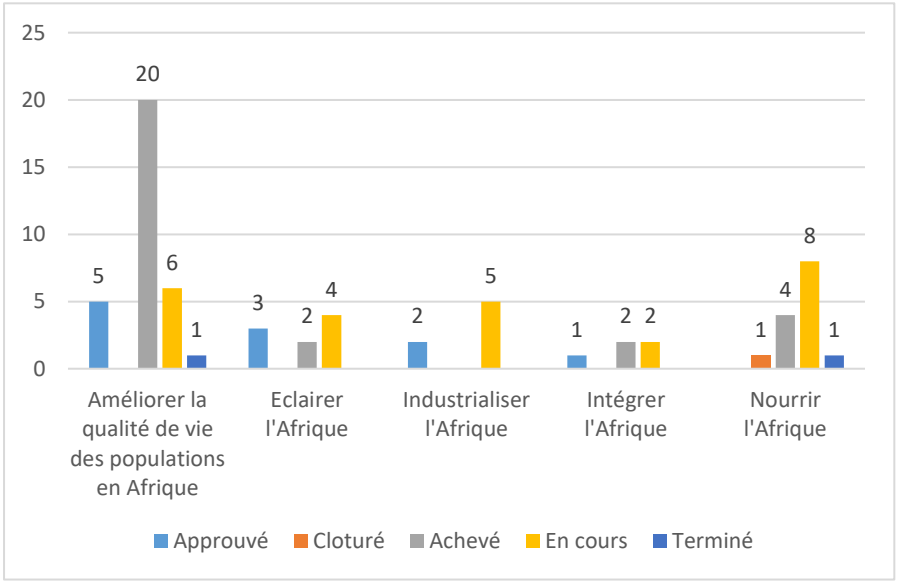
[47] Kumbi, G. E., A. A. Arthur-Kissi, S. K. Houetohossou, and T. M. Aka. 2017. *Reinforcing Portfolio Reviews in CSPEs*, Abidjan: IDEV, September 2017

Graphique 12 : Statut des opérations de la Banque au Mali de 2005-2018 (nombre d'opération)

Sur les 67 opérations financées, 28 sont achevées et 25, correspondant à 323,7 millions d'UC (44% du portefeuille) sont en cours d'exécution. Le graphique ci-dessous présente la répartition des 67 opérations selon leur statut dans SAP.[48]



Graphique 13 : Statut des opérations de la Banque par High 5 au Mali de 2005-2018 (nombre d'opération)[49]

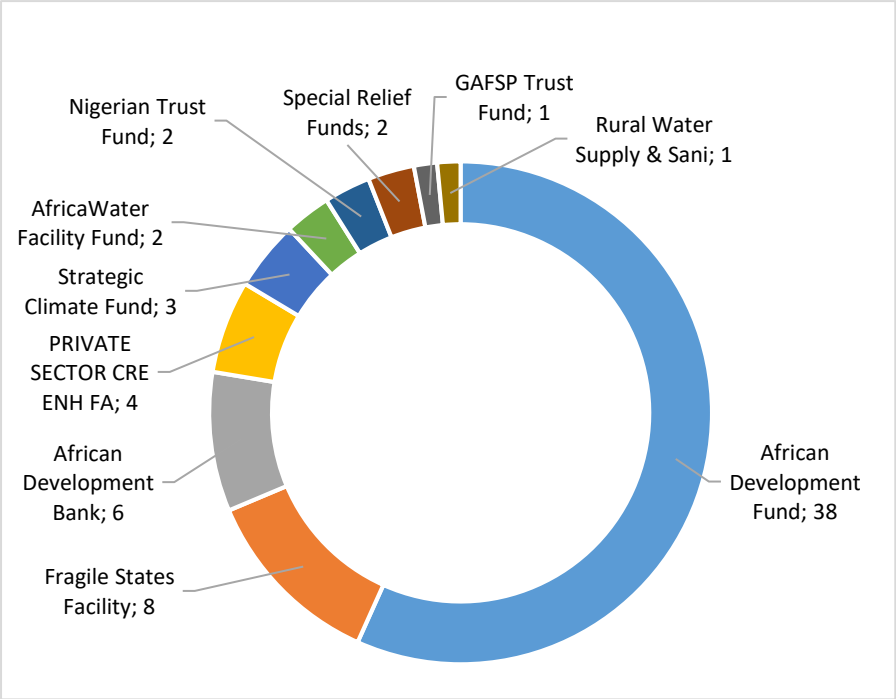


De part sa nature, le High5 « Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique » est composé du plus grand nombre d'opération (32 opérations, soit presque 50% du portefeuille). « Nourrir l'Afrique » a le plus d'opération en cours de réalisation et une seule opération clôturée

[48] Selon les définitions de SAP: - Terminé (a project which was approved, may be ongoing or not. This can be terminated), Clôturé (Achieved Project with Project Completion Report (PCR Done), Achevé (Achieved Project without Project Completion Report (Physical Imp.)

[49] SAP n'offre pas une classification High5. La classification a été attribuée par BDEV à partir du secteur et de l'intitulé du projet. La classification sera raffinée lors de l'analyse documentaire des projets.

Graphique 14 : Guichet de financement des opérations de la Banque au Mali de 2005-2018 (nombre d'opération)

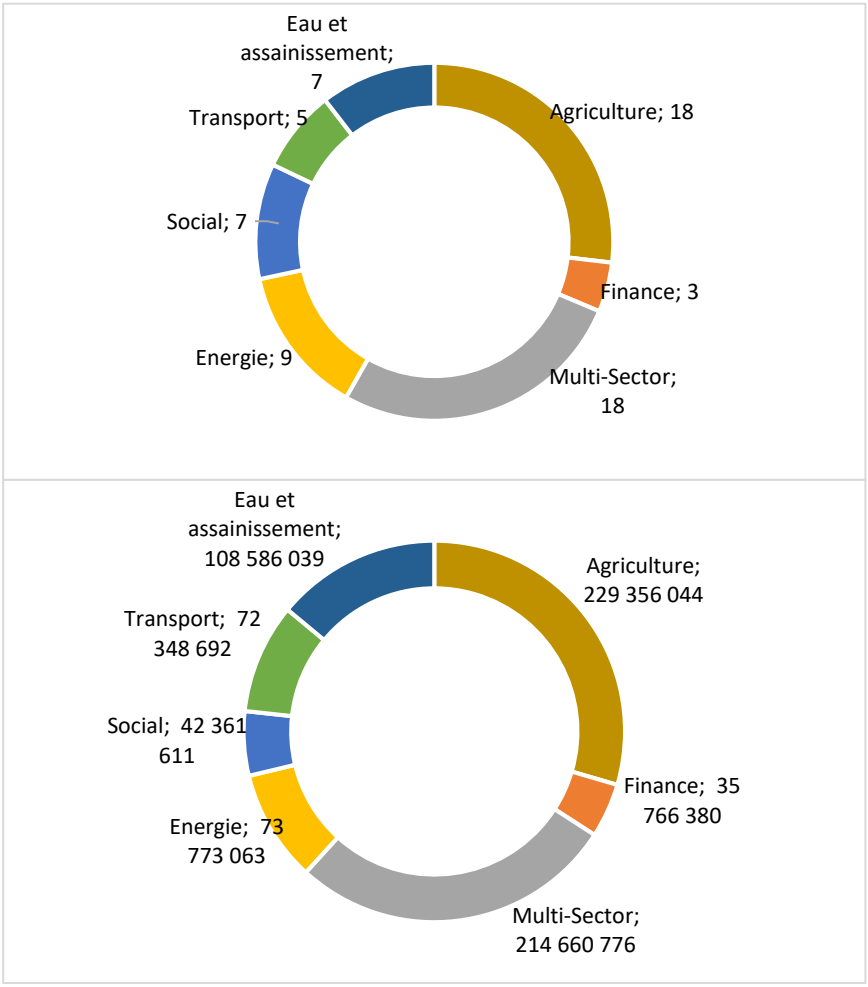


En ce qui concerne le type d'instrument utilisé pour financer les opérations du portefeuille, 38 opérations (72% des engagements nets) ont été financés à travers le Fonds africain de développement suivi par le « Fragile States Facility » pour 7 projets (9% des engagements nets) et 6 par le guichet de la Banque africaine de développement.

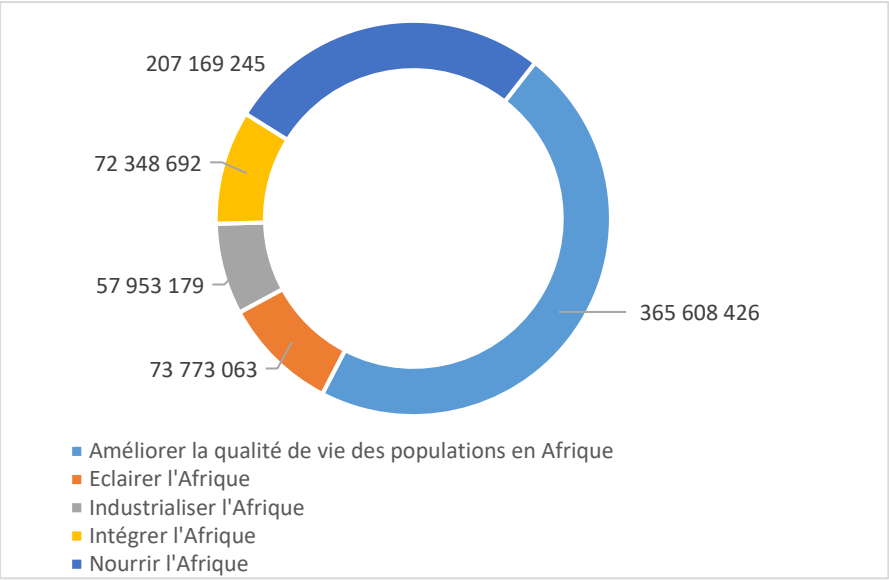
Graphique 15 : Secteurs d'intervention de la Banque au Mali de 2005-2018 (nombre d'opération et montant)

La répartition sectorielle est dominée par le secteur agricole (30% des engagements nets) suivi par les opérations classifiées multi secteurs (28%) et le secteur l'eau et assainissement (14%).

Les proportions sont similaires que le calcul soit fait par nombre ou montant des opérations.

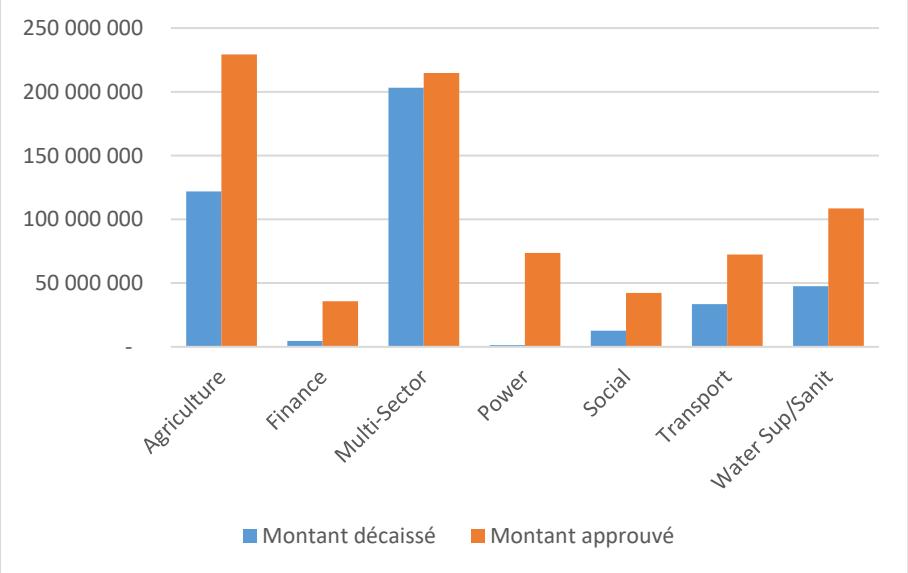


Graphique 16 : Répartition des opérations par High 5 de la Banque au Mali de 2005-2018 (en UC)[50]



La répartition du portefeuille par High 5 montre que « Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique » est le plus important du portefeuille suivi de « Nourrir l'Afrique ».

Graphique 17 : Décaissement et montant approuvé par secteur de la Banque au Mali de 2005-2018 (en UC)



Le taux de décaissement est important pour les opérations multi-secteur et le plus bas pour les opérations dans le secteur de l'énergie. Le secteur de l'agriculture, qui a la plus grande part de montant approuvé, a un taux de décaissement de 47%.

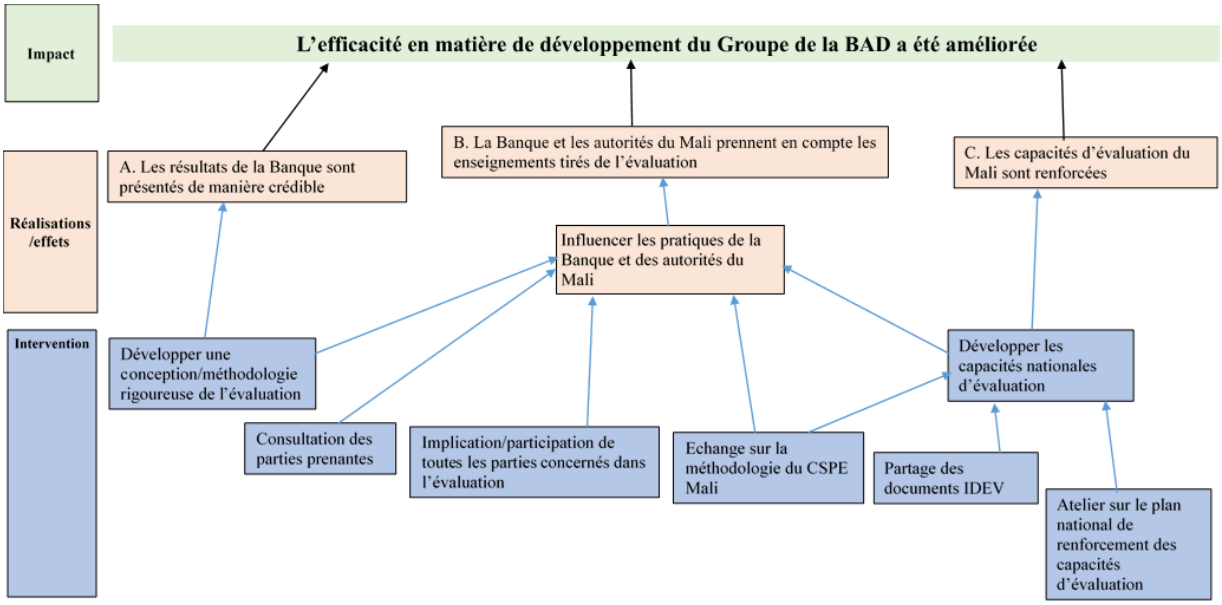
[50] SAP n'offre pas la classification High5. La classification a été attribuée par BDEV à partir du secteur et de l'intitulé du projet. La classification sera raffinée lors de l'analyse documentaire des projets.

6. Méthodologie de l'évaluation

6.1 Approche globale d'évaluation

Dans le but d'atteindre les résultats attendus ci-dessus, l'évaluation adoptera une approche orientée vers l'utilisation (Patton, 2008[51]). Elle est structurée à partir d'une théorie des changements envisagés à travers la réalisation de l'évaluation des stratégies et programmes 2005-2019 de la Banque au Mali. Il s'agira de concevoir et réaliser l'évaluation de façon à : (i) répondre aux questions des parties prenantes de manière rigoureuse et crédible ; (ii) influencer la pratique de la Banque et des autorités du Mali en ce qui concerne la formulation et l'exécution de leur stratégie de coopération et les interventions de développement ; et (iii) accroître les capacités du pays en matière d'évaluation de programme.

Graphique 18 : Théorie du changement de l'ESPP de la Banque au Mali 2005-2019



Source : Auteurs

Dans l'axe A, l'équipe d'évaluation s'appuie sur les préoccupations prioritaires des parties concernées exprimées lors des entretiens semi-directifs effectués avec ces dernières à la Banque et lors de la mission exploratoire de cadrage à Bamako pour définir les questions d'évaluation. L'équipe d'évaluation pourra éventuellement compléter les questions d'évaluation ainsi identifiés par les questions d'évaluation habituelles que le CODE pose à la Direction de BDEV lors des discussions concernant les évaluations de stratégie et programme pays (ESPP) pendant l'examen des propositions de DSP. Le reste de ce chapitre 6 décrit les éléments méthodologiques de l'évaluation pour répondre spécifiquement et de manière rigoureuse aux questions retenus à l'issue de cette consultation inclusive des parties prenantes. Les matrices d'évaluation correspondantes sont en Annexe 6 à 14.

[51] Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation (4. Ed.).* Thousand Oaks: Sage Publications. 667 p.

L’axe B est l’implication précoce des différentes parties prenantes de la stratégie pays de la Banque au Mali dans cette évaluation. En plus de prendre en compte leurs propres préoccupations prioritaires, les différentes parties prenantes participeront d’une manière ou d’une autre à la réalisation de l’évaluation, ce qui contribuera à son appropriation et ainsi accroître les chances d’utilisation, tant du processus d’évaluation et que des enseignements tirés de l’évaluation (Patton, 2008). Cet aspect spécifique de la promotion de l’utilisation sera décrit au chapitre 10.

L’axe C est le renforcement des capacités nationales d’évaluation dont la stratégie est détaillée au chapitre 9. Globalement, il s’agira de de recruter autant que possible les consultants de l’équipe d’évaluation parmi les professionnels Maliens et/ou travaillant au Mali, débattre ensemble avec les différentes parties prenantes de la méthodologie de l’évaluation, partager avec cette audience des produits de connaissances pertinents et éventuellement organiser des activités d’apprentissage en ligne (webinaires) ou sur site.

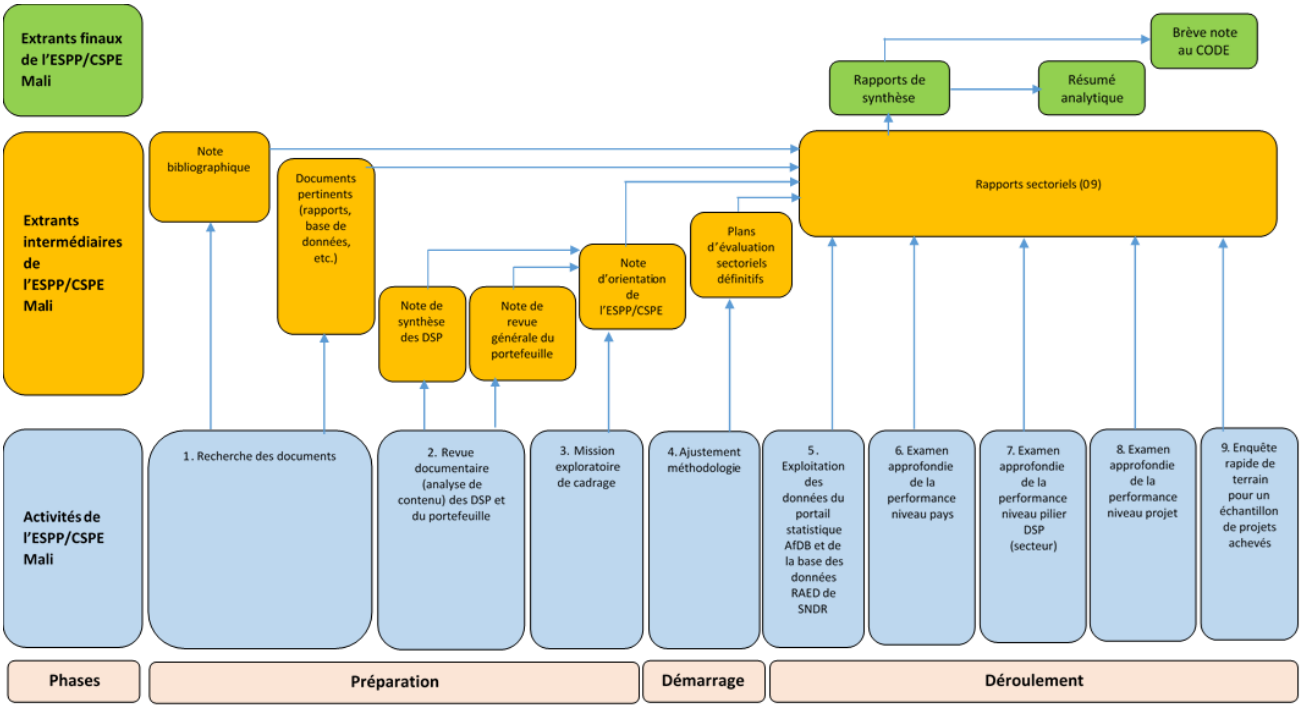
6.2 Plan d’évaluation de l’assistance de la Banque au Mali et chronogramme

Les activités d’évaluation et le chronogramme prévisionnel sont ci-après présentés.

6.2.1 Activités planifiées

Comme l’indique le graphique 21 ci-après, le plan d’évaluation correspondant comporte trois phases de travail : la préparation, le démarrage, et le déroulement. Les activités d’évaluation ont été séparées de celles liées au renforcement des capacités (chapitre 10), au partage des connaissances et à la promotion de l’utilisation (chapitre 11).

Graphique 19 : Plan d'évaluation



Source : Auteurs

Préparation de l'évaluation. Une mission exploratoire de cadrage sur le terrain a été effectuée à Bamako du 3 au 8 décembre 2018. Elle a permis de : (i) Recueillir les attentes et préoccupations prioritaires des différents parties prenantes du développement au Mali afin de bien cibler le champ de l'évaluation et proposer une approche méthodologique appropriée; (ii) Récolter la documentation et informations pertinentes sur les secteurs clés d'intervention de la Banque au Mali sur la période concernée; (iii) Etablir un premier contact avec l'équipe pays, les principaux acteurs nationaux ainsi que la communauté de l'évaluation au Mali afin d'identifier les modalités de leur implication dans l'évaluation ; (iv) Identifier les facteurs susceptibles de faciliter ou limiter le bon déroulement de la mission de collecte de données prévue en 2019. C'est ainsi que l'équipe a délimité le champ de l'évaluation et suscité l'engouement des parties prenantes du Mali pour l'utilisation des résultats de l'évaluation.

Démarrage de l'évaluation. Cette phase prévue pour commencer fin Mars 2019 est exécutée par les consultants sectoriels. Elle comporte trois activités : la revue documentaire ; la rédaction du plan d'évaluation sectoriel(note de démarrage) et l'examen et validation de ladite note par l'équipe de BDEV.

Déroulement de l'évaluation. 3 principales activités prévues de mai à août 2019 : la collecte des données de terrain, l'analyse des données et la rédaction des différents rapports, y compris leur relecture dans le cadre de l'assurance qualité.

Activités parallèles. Outre les activités d'évaluation, trois autres catégories d'activités seront menées : (a) l'acquisition des services de consultants ; (b) le renforcement des capacités nationales d'évaluation ; et (c) le partage des connaissances avec les parties concernées. En conformité avec la directive présidentielle N° 02/2012 concernant les procédures d'acquisition des services de consultant financés sur le budget administratif ou d'équipement du groupe de la Banque, l'équipe d'évaluation envisage de recruter six consultants indépendants pour s'occuper chacun de l'évaluation d'un secteur ci-après de l'assistance de la Banque : (1) Agriculture et élevage ; (2) Multi-secteur (gouvernance et réformes publiques); (3) Energie ; (4) eau et assainissement ; (5) transport ; (6) développement social. Les trois autres aspects ci-après de l'assistance de la Banque seront évalués par le personnel de BDEV de l'équipe : (7) Développement du secteur privé ; (8) Performance institutionnelle de la Banque et du Gouvernement du Mali, y compris le système d'autoévaluation des opérations ; et (9) Prise en compte de la fragilité. La procédure d'acquisition comprend (i) la rédaction et la publication d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) ; (ii) l'établissement de la liste restreinte ; (iii) la rédaction et l'envoi des termes de référence (TdR) aux consultants de la liste restreinte ; (iv) la constitution du comité de sélection ; (v) la sélection des consultants ; et (vi) la validation des résultats des travaux du comité de sélection par la direction de BDEV et la notification aux concernés.

Le partage des connaissances générées par l'évaluation sera assuré à travers 2 ateliers organisés en septembre 2019 : le premier à Bamako et le second à Abidjan.

6.2.2 Durée et chronogramme des travaux

La durée prévue est de 8 mois calendaires. Le tableau ci-dessous récapitule le calendrier de travail.

Tableau 4 : Calendrier de travail

Phases de l'évaluation	**Période**
Préparation	Novembre 2018 – Février 2019
Démarrage	Mars 2019
Déroulement	Mars – Avril 2019
Recrutement des consultants	Février – Mars 2019
Webinaire de renforcement des capacités	Mars 2019
Dépôt des rapports sectoriels de l'évaluation	Avril 2019
Dépôt du rapport de synthèse de l'évaluation	Avril - Mai 2019
Réponse de la Direction de la BAD	Mai 2019
Soumission du rapport de synthèse à CODE	Juin 2019
Atelier de dissémination Bamako	Septembre 2019
Atelier de dissémination Abidjan	Septembre 2019

6.3 Les indicateurs de performance

Les indicateurs ont été définis de manière à répondre rigoureusement aux questions d'évaluation posées. Pour chaque question, des indicateurs ont été choisis sur la base de leur pertinence ou de l'existence de données antérieures y relatives. De nombreux indicateurs ont été inspirés par le Cadre de mesure des résultats 2016-2025 de la Banque[52], divers rapports internes[53] Les indicateurs qui sont déjà suivis à la Banque (notamment à travers le département SNDR) ou dans les autres institutions de développement ont été privilégiés. C'est pourquoi nombre des indicateurs seront tirés des sources suivantes : BAD (2010 :8, 10, 14, 17), BAD (2013 :27), FIDA (2014 : vii), Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005). En outre, le souci de couvrir toutes les dimensions utiles de chaque question d'évaluation a été aussi pris en compte dans la définition des indicateurs. La liste exhaustive des indicateurs de performance aux trois niveaux d'évaluation sont présentés dans les matrices d'évaluation (annexes 6 à 14).

6.4 Les données et sources

Les données de l'évaluation sont qualitatives et quantitatives. Celles qui sont relatives aux stratégies de la Banque au Mali au cours de la période considérée seront tirées des DSP 2005-2011, 2013-2014 et 2015-2019, lesquels ont été récupérés de la base de données DARMS de l'Intranet de la Banque ou obtenus des collègues du bureau pays. Les données concernant les cadres de référence de la planification nationale du développement ont été obtenus directement des interlocuteurs rencontrés dans les ministères au cours de la mission exploratoire de cadrage et téléchargés sur Internet ou sur le site web de la plateforme des partenaires techniques et financiers du Mali à l'adresse www.maliapd.com.

Les données de base sur les opérations sont majoritairement quantitatives ; quelques-unes sont qualitatives, en particulier celles concernant les différents statuts au stade de la conception, lors de la mise en œuvre ou à l'achèvement. Elles sont tirées de la base de données SAP de la Banque et des rapports internes de la Banque liés à la mise en œuvre des projets (PAR, PCR et XSR) qui sont disponibles dans les outils DARMS, EVRD et Baobab dans l'Intranet de la Banque. L'annexe 22 donne la situation de la documentation existante et manquante de chaque projet concerné par cette évaluation. Les données de la Division de la performance et de la responsabilité institutionnelle au Département de la prestation de services, de la gestion de la performance et des résultats (SNDR) ont été sollicités et obtenus pour établir la situation des progrès réalisés par le Mali dans les cinq domaines prioritaires

---

[52] AfDB. 2017. *The African Development Group's Results Measurement Framework 2016-2025: Increasing the Bank's development impact, delivering the High 5s*. Abidjan : African Development Bank Group, April 2017

[53] Rapport de retour de voyage d'études des conseillers et conseillers supérieurs au Mali (1-6 mai 2017)

AfDB. 2011. *Mali : Rapport combiné d'achèvement du Document de stratégie pays axée sur les résultats (DSPAR) 2005-2001 et de revue de la performance du portefeuille pays (RPPP) 2011.*

d'intervention de la Banque (High 5s), en particulier les résultats de niveau 1 et 2 du cadre de mesure des résultats 2016-2025.

Après apurement, une base de données consolidée des opérations de la Banque au Mali sera constituée. Le canevas 2 ci-dessus servira à structurer les données concernant les opérations individuelles dans cette base des données. Pour chaque opération concernée par l'évaluation, une fiche de données sera élaborée pour renseigner sur les résultats obtenus et les modalités d'exécution. Cette fiche a 3 parties matérialisées chacune par une bande de couleur : (a) une partie qui rassemble l'information relative aux données de base du projet concerné ; (b) une partie qui présente l'articulation logique du projet tels la zone d'intervention, les niveaux de résultats et activités; et (c) la partie qui rassemble les données disponibles par rapport aux indicateurs définis pour l'évaluation (voir les matrices d'évaluation aux annexes 6 à 14).

6.5 Echantillonnage des projets, sites et répondants

Pour la collecte des données primaires, un échantillon de projets sera tiré, dans le but de répondre aux questions liées à l'efficacité des interventions de la Banque et à sa performance en matière de communication de son image dans la population malienne. Comme l'indique le tableau 5 ci-dessous, il s'agit d'un tirage au hasard d'un tiers des projets achevés dans le portefeuille des projets 2005-2019 et des projets approuvés avant 2005 et achevés ou clôturés entre 2005 et 2018, auquel seront ajoutés les projets qui ont été ciblés comme ayant un intérêt particulier lors de la mission exploratoire de cadrage que l'équipe d'évaluation a effectué au Mali du 3 au 8 décembre 2019. Lors de la phase de démarrage, chaque consultant proposera un plan d'évaluation plus détaillé concernant les sites à visiter, les personnes à rencontrer et l'itinéraire de déplacement.

Tableau 5 : Echantillon des projets à visiter

Secteurs	Nombre de projets du portefeuille 2005-2019	Nombre de projets achevés du portefeuille 2005-2019[54]	Nombre de projets approuvés avant 2005 et achevés ou clôturés entre 2005 et 2018[55]	Nombre de projets d'intérêt particulier ciblés par les parties prenantes[56]	Nombre de projets dans l'échantillon
Agriculture et élevage	12**	5***	16	2	9
Multi-secteur (gouvernance économique et publique)	11	8	2	2	6
Energie	6	2	1	1	2
Eau et assainissement	5	2	3	0	2
Transport	4	2	1	1	2
Social	5**	2	6	0	3
Développement du secteur privé	?	0	0	0	1*

* Il y a un seul projet du secteur privé qui est une ligne de crédit. Malgré son statut « encours », il a été ajouté à l'échantillon.
** dont 1 annulé
*** dont 1 clôturé

6.6 Les méthodes de collecte des données

Plusieurs méthodes seront mises en œuvre pour collecter les données nécessaires : (a) la recherche et l'analyse des documents pertinents ; (b) des entretiens semi-structurés ou semi-directifs individuels[57] avec des informateurs-clés et bénéficiaires ; (c) l'observation directe ; et (d) une enquête rapide sur le terrain concernant un échantillon de projets.

En ce qui concerne l'enquête rapide pour collecter les données primaires relatives aux réalisations des projets de l'échantillon tiré, les consultants sectoriels s'organiseront avec éventuellement des assistants pour effectuer directement la tâche, afin de tenir dans les délais impartis. Chaque consultant sectoriel a l'entière responsabilité de recruter ses assistants. Toutefois, leurs CV, termes de référence et contrats de services devront être approuvés par le chef de projet avant leur contractualisation définitive. Lors du démarrage, chaque consultant indiquera les sites à visiter et la liste des répondants retenus pour les entretiens, l'administration de questionnaire ou l'observation directe. Lorsque les sites choisis se trouvent en zone d'insécurité notoire (Annexe 17) et que les consultants sectoriels et leurs assistants sont incapables de se rendre dans les sites choisis, il sera fait appel à des bureaux d'études spécialisés dans

[54] Voir Annexe 3
[55] Voir Annexe 4
[56] Voir Annexe 1
[57] Lors de la mission exploratoire de cadrage de l'évaluation, il est ressorti que les participants étaient dominés par leur supérieur hiérarchique lors des entretiens de groupe. En conséquence, seuls les entretiens individuels ont été retenus.

les enquêtes en zone d'insécurité dont les adresses de contact nous ont été communiquées au cours de la mission exploratoire de cadrage. Un contrat de gré-à-gré sera établit avec un ou plusieurs de ces bureaux spécialisés. Mais pour assurer la qualité de la collecte des données de ces bureaux spécialisés, un ou deux superviseurs indépendants seront recrutés de gré-à-gré pour effectuer le contrôle quotidien du travail des bureaux spécialisés.

6.7 Les méthodes d'analyse des données

6.7.1 Analyse statistique

Au regard de la nature descriptive de cette évaluation, une simple analyse de fréquence sera utilisée pour la plupart des indicateurs. Dans les cas d'indicateurs quantitatifs, les moyennes seront calculées. Sur la base des moyennes et fréquences ainsi obtenus, une note sera attribuée en fonction de la grille de notation présentée à l'annexe 15. Toutefois, l'équipe envisage de mettre en place une base de données afin d'effectuer diverses analyses et tests statistiques : comparaison de moyennes et tests d'association entre les différents DSP et projets ; analyse factorielle ; etc. Cette base de données servira de point de départ de diverses analyses dans un même pays, entre différents pays et/ou périodes d'évaluation.

6.7.2 Echelle de notation des critères d'évaluation

L'Annexe 15[58] détaille les échelles de notation des différents aspects de chaque critère d'évaluation retenu. Pour chaque critère, la note est déterminée par la moyenne arithmétique simple des notes obtenues sur les différents aspects considérés.

7. Limitations de l'évaluation

Les possibles entraves au bon déroulement sont: (i) l'inaccessibilité à certaines zones en raison de l'insécurité ; (ii) le difficile accès à certains informateurs clefs qui ont quitté leurs postes à cause de la forte rotation des personnels dans les cellules d'exécution des projets et programmes (CEP) et dans l'équipe-pays de la Banque (COML) ; (iii) l'indisponibilité des données nécessaires ; (iv) la faiblesse des capacités techniques des administrations publiques ; (v) un déficit de fiabilité des données obtenues de diverses sources ; et (vi) les lenteurs bureaucratiques des administrations publiques concernées.

Au regard des limitations ainsi anticipées, les mesures suivantes sont envisagées afin de sauvegarder la qualité de l'évaluation : (i) informer les interlocuteurs ciblés pour les entretiens de collecte des données primaires au moins 2 à 4 semaines à l'avance ; (ii) poursuivre les contacts avec les anciens collègues de COML qui ont été mappés ailleurs, en particulier l'Economiste pays et le Chargé des programmes ; (iii) poursuivre les efforts en vue de contacter toutes les catégories d'acteurs, en particulier les associations de femmes et de jeunes et les inclure parmi les répondants ; (iv) éviter les entretiens de groupe et

[58] Inspiré de IDEV. 2015. *Evaluation de la performance des projets du secteur public: Guide de notation*.

privilégier les entretiens individuels lors de la collecte des données ; (v) prévoir des éventuels retards des répondants dans la planification des entretiens et l'organisation logistique de la mission de collecte des données ; et (vi) faire un feedback à l'ensemble des répondants de la mission exploratoire de cadrage et un atelier de restitution aux parties concernées à l'issue de l'évaluation.

8. Dispositif d'assurance qualité

Dans le but de satisfaire les exigences du manuel CSPE et les engagements de BDEV en faveur de produits d'évaluations de haute qualité, plusieurs revues des produits sont prévues par des pairs au sein de la Banque et en dehors. Il s'agit de : note d'orientation, moutures des différents rapports techniques, etc. Des collègues et experts externes dans des domaines d'expertise complémentaires fourniront un soutien substantiel à l'équipe d'évaluation.

Ce chapitre décrit les entités qui auront la responsabilité de la fonction d'assurance qualité, ainsi que la description des postes, la composition, le fonctionnement, les critères et procédures de sélection.

8.1 Composition et description de tâches des instances d'assurance qualité

Afin de garantir des produits d'évaluation de haute qualité, trois instances seront mises en place : (a) le groupe interne de révision à BDEV, (b) le groupe de référence de l'évaluation (GRE), et (c) les pairs-évaluateurs indépendants. Leur composition est la suivante:

Groupe interne de révision par les pairs

- Pair réviseur BDEV 1: Mabarakissa Diomande
- Pair réviseur BDEV 2: Samson Houetohossou
- Pair réviseur BDEV 2: Oswald Agbadome
- Chargé du projet d'évaluation de la fragilité : Clément Banse
- Chargé du projet d'évaluation des systèmes d'auto-évaluation : Foday Turay

Groupe de référence de l'évaluation (GRE)

Ce groupe de référence est recommandé par le manuel de CSPE de BDEV. Toutefois, il a été modifié, dans le but d'éviter une charge administrative supplémentaire liée à la gestion de réviseurs externes. Les membres de ce groupe proviennent des différentes catégories d'acteurs de développement du pays et ont manifesté leur intérêt à s'impliquer dans l'évaluation en cours, ce qui ajoute un autre niveau de contrôle qualité plus proche des perspectives des utilisateurs de l'évaluation. Ils sont donc cooptés premièrement pour leur connaissance du contexte et des opérations de la Banque dans le pays. Toute connaissance en évaluation au sein de ce groupe sera une valeur ajoutée à l'expertise collective du groupe.

Les pairs évaluateurs indépendants

Il s'agit de deux consultants individuels, spécialisés en évaluation de programme, formellement recrutés pour assurer chacun la révision indépendante des différents rapports techniques soumis par l'équipe d'évaluation.

Les superviseurs de collecte des données en zones d'insécurité

En raison de l'insécurité dans des pans entiers du pays comme en témoigne l'annexe 21, il sera fait appel à des bureaux d'études spécialisés dans la collecte des données en zones d'insécurité. Certains partenaires au développement tels que la coopération allemande et la Banque mondiale en ont recours. Le contrôle qualité du travail de ces firmes sera effectué par un ou deux superviseurs recrutés de gré-à-gré. En effet, ces derniers seront chargés de surveiller de manière indépendante la réalisation de la collecte des données primaires dans les zones d'insécurité, ce qui ne peut l'être par les consultants sectoriels lorsque l'enquête sur le terrain est nécessaire. Sous la coordination du chef de projet, chaque superviseur élaborera un plan de supervision comportant des visites inopinées sur le terrain, des recoupements auprès des répondants et des contacts quotidiens par divers canaux de communication (téléphone, WhatsApp, Skype, Imo, etc.). Chaque jour, les données collectées sur le terrain par les bureaux spécialisés devront être validés par le superviseur avant d'être enregistrées pour la suite des travaux de l'évaluation.

8.2 Description de tâches des instances d'assurance qualité

Globalement, le chargé de projet est responsable de la qualité de l'évaluation. Cependant, la qualité de ce travail concerne l'ensemble de BDEV. Dans ce contexte, l'Evaluateur général de BDEV a sa propre responsabilité car il est celui qui en dernier ressort, approuve le rapport d'évaluation. Afin de préparer la décision de la direction de BDEV, les instances du dispositif d'assurance qualité effectueront de manière indépendante mais systématique la révision des produits de l'évaluation (note conceptuelle, produits intermédiaires tels que outils de collecte des données, outils d'analyse, et autres rapports techniques).

Plus spécifiquement, chaque membre des différentes instances d'assurance qualité est chargé de :

- Relire le brouillon de note conceptuelle et faire un retour d'information en particulier sur les objectifs, l'étendue de l'évaluation, les questions de l'évaluation, la méthodologie et l'organisation pour la mise en oeuvre ;
- Relire les rapports techniques soumis par l'équipe d'évaluation et faire un retour d'information ;
- Vérifier la qualité des documents soumis, sur la base de listes de contrôle de qualité et échelles de notation ;
- Participer aux éventuelles réunions et discussions concernant la qualité des documents soumis ;

- Fournir à la demande du chargé de projet les conseils sur les sujets liés à l'évaluation des stratégies et programmes de la Banque au Mali de 2005 à 2019.

Les pair-évaluateurs et membres du groupe de référence de l'évaluation utiliseront la grille d'évaluation présentée à l'annexe 20. Les annexes 18 et 19 proposent une table de matières respectivement pour les résumés analytiques des rapports et les rapports d'évaluation proprement dits.

Le chargé de projet peut solliciter les conseils de manière individuelle ou collégiale.

8.3 Fonctionnement des instances d'assurance qualité

Calendrier des réunions

En cas de besoin, le chargé de projet sollicite les commentaires de révision et notations par courrier électronique, audio et/ou vidéo conférence. Les réunions physiques des groupes sont fixées à des moments cruciaux du processus de préparation et de mise en œuvre.

Lieux et organisation des réunions

Les réunions physiques des membres du groupe interne de révision ont lieu dans les locaux de BDEV. Celles du groupe de référence externe auront lieu dans les locaux de la BAD à Bamako et/ou à Abidjan[59]. En marge de ces réunions, le chargé de projet pourrait, en fonction du besoin, contacter l'un des membres des groupes par tout moyen de communication (courrier électronique, audio et/ou vidéo conférence, entretien individuel).

Gestion des commentaires de révision

L'équipe d'évaluation prend en compte les commentaires des réviseurs après avoir recueilli l'ensemble des avis. Toutefois, le chargé de projet n'a pas l'obligation de suivre les conseils des pairs des comités de révision, mais il est obligé d'indiquer de manière explicite le sort qu'il a réservé à ces avis et conseils. Les divergences d'opinion fondamentales et persistantes doivent être résolues par consultation avec la direction de BDEV.

Mesures incitatives en faveur des pairs-évaluateurs

Le personnel de BDEV rapporte avoir souvent eu une expérience insatisfaisante de travail avec les pairs-évaluateurs pour plusieurs raisons, en particulier le manque de motivation. En ce qui concerne les collègues au sein de BDEV ou des départements opérationnels qui sont soit pairs-évaluateurs internes ou membre du GRE, il leur est proposé de comptabiliser le travail de révision dans la charge annuelle de travail et la mesure de la performance. Pour cela, ils enregistreront le temps d'activité dans ATRS de la manière suivante : description de l'activité (Mali CSPE) ; centre de coût (BDEV2) ; code (S-MW-

[59] La décision finale de tenir les réunions sur le terrain (voyage) dépendra de l'ampleur de la valeur ajoutée, de la taille du groupe de référence et du coût total anticipés (par les managers de COML et de BDEV.1).

CSE). En ce qui concerne les membres externes du GRE, l'équipe propose un forfait de remboursement des frais de déplacement dépensés lors des réunions à Bamako. Concernant les pairs-évaluateurs indépendants, il leur sera établit un contrat formel pour services de consultants.

8.4 Critère de sélection

Les critères visent à garantir des conseils de qualité et un engagement continu lorsqu'ils sont combinés avec les mesures incitatives ci-dessus proposées. Ils sont proposés en fonction de l'instance d'assurance qualité concernée.

8.4.1 Groupe interne de révision

La sélection des pairs-évaluateurs au sein de BDEV est basée sur les critères suivants:

1. Volonté de contribuer : avoir accepté par écrit de servir comme pair réviseur
2. Expérience en évaluation :
    a. A dirigé ou participé à quelque titre que ce soit à au moins une (01) évaluation de stratégie-pays ;
    b. A rédigé ou collaboré à la rédaction d'au moins une (01) note conceptuelle ou rapport d'évaluation de stratégie-pays ;

Ces critères permettent de garantir des conseils de qualité et un engagement continu lorsqu'ils sont combinés avec les mesures incitatives proposées. La volonté de contribuer est obligatoire pour la sélection. En d'autres termes, un collègue ne sera retenu comme pair réviseur interne qu'à la condition d'avoir confirmé par écrit sa volonté de servir en cette qualité.

Les gestionnaires à BDEV qui sont responsables de l'approbation des produits de l'évaluation ne peuvent être en même temps des pairs-évaluateurs car ils assument la responsabilité institutionnelle de la Division concernée.

8.4.2 Groupe de référence de l'évaluation

Les critères de sélection des membres de ce groupe externe à BDEV sont les suivants:

1. Volonté de contribuer : avoir accepté par écrit de servir comme pair réviseur
2. Formation de base et/ou expérience dans un ou plusieurs secteurs majeurs des différentes stratégies nationales du Mali : (1) Agriculture et élevage ; (2) Multi-secteur (réformes publiques, finances publiques, climat des affaires); (3) Energie ; (4) eau et assainissement ; (5) transport ; (6) social ; (7) Développement du secteur privé ; (8) évaluation de la performance des organisations ; (9) analyse de la fragilité et résilience des Etats ;
3. Connaissance du contexte du Mali:
    a. Travaille ou réside actuellement ou a travaillé ou résidé au Mali pendant la dernière décennie ;
    b. Est un praticien du développement ;

c. A été impliqué dans la conception et/ou la mise en œuvre de l'une des stratégies ou opération de la Banque pour le Mali.

8.4.3 Pairs-évaluateurs indépendants

Les critères de leur sélection sont les suivants:

1. Expérience en évaluation :
   a. A dirigé ou participé à quelque titre que ce soit à au moins une (01) évaluation de stratégie-pays ;
   b. A rédigé ou collaboré à la rédaction d'au moins une (01) note conceptuelle ou rapport d'évaluation de stratégie-pays ;
2. Formation de base et/ou expérience dans un ou plusieurs secteurs majeurs des différentes stratégies nationales du Mali : (1) Agriculture et élevage ; (2) Multi-secteur (réformes publiques, finances publiques, climat des affaires); (3) Energie ; (4) eau et assainissement ; (5) transport ; (6) social ; (7) Développement du secteur privé ; (8) évaluation de la performance des organisations ; (9) analyse de la fragilité et résilience des Etats ;
3. Connaissance du contexte du Mali:
   a. Travaille ou réside actuellement ou a travaillé ou résidé au Mali pendant la dernière décennie ;
   b. Est un praticien du développement ;
   c. A été impliqué dans la conception et/ou la mise en œuvre de l'une des trois stratégies de la Banque pour le Mali.

8.5 Processus de sélection

En ce qui concerne les pairs-évaluateurs internes, la disponibilité a été le critère déterminant. En ce qui concerne le GRE, le manuel CSPE stipule que "les chargés de projet sélectionne deux pairs-évaluateurs internes et proposent un maximum de deux pairs-évaluateurs externes". Au cours de la mission exploratoire de cadrage de l'évaluation qui a eu lieu du 3 au 8 décembre 2018, les potentiels membres du GRE ont été identifiés et proposés à l'Annexe 10. Concernant les pairs-évaluateurs indépendants, ils seront recrutés par voie directe à partir de la liste restreinte de BDEV.

9. Renforcement des capacités nationales d'évaluation

La mission de cadrage a permis d'identifier les groupes cibles ainsi que les actions à entreprendre.

9.1 Groupes cibles

Les catégories suivantes avaient été ciblées :

- Services et personnels gouvernementaux chargés de l'évaluation des politiques et programmes publics de développement et leur personnel ;
- Organisations de la société civile impliquées dans la mise en œuvre des actions de développement ;

- Associations nationales d'évaluateurs professionnels ;
- Parlementaires ;
- Décideurs impliqués dans le dialogue de politique avec la BAD et autres PTF.

Les acteurs clefs ci-après qui ont été évoqués par les différents interlocuteurs lors de la Mission de cadrage comme susceptibles de jouer un rôle décisif pour le succès de cette initiative sont : (a) les CPS des secteurs de développement concernés par les interventions de la Banque au Mali ; (b) le Conseil national de la société civile (CNSC) qui dispose de représentations dans chaque commune (conseil communal de la société civile) ; (c) l'Association pour la promotion de l'évaluation (APEM) qui rassemble les évaluateurs du pays, bien que la notoriété de cette dernière n'est pas assez large parmi les interlocuteurs rencontrés ; et (d) la Fédération nationale des consultants du Mali (FENACOM) qui fait partie d'un collège du Conseil national du patronat du Mali (CNPM).

D'après le secrétariat d'APNODE, il n'y a pas de membres au Mali. L'équipe d'évaluation se chargera de rendre contact avec le Parlement pour susciter leur intérêt et l'émergence en son sein de champions nationaux de l'évaluation, en coordination avec le secrétariat d'APNODE.

9.2 Renforcement des capacités nationales d'évaluation

En ce qui concerne les mécanismes de renforcement des capacités, l'équipe d'évaluation envisage les activités suivantes :

(i) Implication des évaluateurs locaux dans l'évaluation à travers la large diffusion parmi eux de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) pour la fourniture de services de consultants;
(ii) Distribution électronique et physique des produits de connaissances BDEV aux unités impliquées dans l'évaluation (CPS, CNSC, APEM, FENACOM, etc.) ;
(iii) Sensibilisation sur les outils d'évaluation à travers des webinaires ; et
(iv) Partage d'expériences entre évaluateurs BDEV et locaux à travers des webinaires et messagerie électronique des liens URL vers les produits de BDEV.

10. Communication des résultats de l'évaluation et promotion de l'utilisation

Les catégories suivantes sont ciblées :

- Equipe-pays (COML)
- Autorités du Mali
- Autres parties prenantes nationales, y compris les parlementaires, la société civile et le secteur privé.

La stratégie de communication et promotion de l'utilisation de l'évaluation est simple :

- Créer l'appropriation par les parties concernées à travers leur implication au stade de la préparation de l'évaluation (prise en compte de leurs préoccupations prioritaires, choix des questions d'évaluation ; définition du calendrier d'évaluation ; etc.) et du déroulement (validation des extrants, etc.) ;
- Partager les connaissances apportées par l'évaluation avec les potentiels utilisateurs; et
- Susciter l'engouement pour l'utilisation, tout en levant les obstacles liés au déficit de capacités techniques.

Pour créer l'appropriation, les parties concernées ont été impliquées dès la préparation à travers des entretiens lors de la mission de cadrage. Les personnels et structures des ministères au centre de la stratégie de développement du pays ont été ciblés, de même que les représentants de la société civile et du secteur privé. Dans le cadre du groupe de référence de l'évaluation, ils donneront leur avis sur les extrants de l'évaluation y compris la note d'orientation méthodologique. La liste des membres du GRE figure à l'Annexe 10.

Dans le cadre du partage des connaissances, une liste de distribution (électronique et physique) des extrants de l'évaluation (rapports d'évaluation, rapports de synthèse, résumé analytique, etc.) a été mise en place. De même, les acteurs concernés seront inscrits sur les listes générales BDEV de distribution des produits d'évaluation et d'information. En outre, deux ateliers de présentation sont prévus à Bamako et à Abidjan. Le premier atelier vise les acteurs au Mali et le second cible les personnels de la Banque. Par ailleurs, des exemplaires des rapports d'évaluation seront (a) exposés dans la bibliothèque de COML, (b) adressée à chaque chargé de projet en poste à COML et (c) adressée aux acteurs clefs de l'évaluation dans le pays tels que listés au sous-chapitre 9.1. En outre, d'autres mesures appropriées pour la diffusion des résultats et conclusions du rapport aux publics internes et externes seront explorées, y compris des événements de sensibilisation et de partage de connaissances organisés conjointement avec l'équipe pays de la BAD au Mali. D'autre part des événements visant à encourager l'adoption des conclusions et recommandations de l'évaluation seront aussi élaborées en consultation avec les principales parties prenantes. Un plan détaillé de communication, de gestion des connaissances et de diffusion sera préparé à l'approche de la finalisation du rapport complet.

Parallèlement, l'équipe d'évaluation initiera des rencontres entre les parlementaires et les professionnels de l'évaluation dans le pays afin de susciter une dynamique interne qui pourrait servir de point d'entrée à APNODE. Une salle de réunion sera négociée avec la responsable pays afin d'accueillir au moins deux réunions de travail sur une stratégie nationale de promotion de l'évaluation.

11. Equipe d'évaluation et répartition du travail

11.1 Equipe d'évaluation

L'équipe est composée de : Debazou Y. Yantio, Chargé d'évaluation principal, Chef de projet, et Daniel Alonso Valckx, Chargé d'évaluation. En outre, six (06) consultants individuels seront recrutés pour couvrir l'étendue des expertises sectorielles nécessaires à la réussite de l'évaluation. Cette base d'expertise a été déterminée en prenant en compte les secteurs d'intervention de la Banque qui se dégagent de l'analyse du portefeuille (sous-chapitre 5.3), les secteurs d'intérêt particulier identifiés par les parties prenantes lors de la mission exploratoire de cadrage de l'évaluation (Annexe 1) et les questions d'évaluation (tableau 3). Il s'agit des secteurs suivants : (1) Agriculture et élevage ; (2) Multi-secteur (gouvernance économique et publique); (3) Energie ; (4) eau et assainissement ; (5) transport ; et (6) développement social. Chaque expert de l'équipe aura en charge un secteur spécifique, y compris l'examen de la performance institutionnelle de la Banque et du Gouvernement du Mali et du système d'autoévaluation de la Banque. En plus de leurs autres tâches au sein de l'équipe, MM. Yantio et Alonso s'occuperont de l'examen respectivement du développement du secteur privé et de la prise en compte de la fragilité dans les opérations. Le sous-chapitre 11.3 donne le détail de cette répartition des tâches.

11.2 Charge de travail des consultants de l'équipe

En fonction du nombre de projets concernés du portefeuille et de l'échantillon tiré pour les visites de terrain, les consultants sectoriels seront mobilisés suivant le tableau ci-après, y compris la charge de travail des cabinets spécialisés dans la collecte des données primaires dans les zones d'insécurité au Mali.

Tableau 6 : Charge de travail des consultants sectoriels et cabinets spécialisés

Secteurs concernés	**Consultants sectoriels**	**Cabinets spécialisés**	**Total**
	---------- (Homme/jours) ----------		
Agriculture et élevage	128,3	27,4	155,8
Multi-secteur (gouvernance économique et publique)	80,7	17,9	98,6
Energie	55,0	6,3	61,3
Eau et assainissement	58,7	5,3	63,9
Transport	47,7	6,3	54,0
Social	66,0	8,4	74,4
Développement du secteur privé	40,3	3,2	43,5
Performance institutionnelle de la Banque et du Gouvernement du Mali	85,1	0	85,1
Analyse de la prise en compte de la fragilité	79,0	0	79,0
Total estimé	640,7	74,9	715,7

L’annexe 16 donne les détails des calculs de la charge de travail.

11.3 Répartition générale des tâches au sein de l'équipe

Tâches	Produits à livrer	Intervenants							
		YD	DV	I3	CS	PR	SM	B	S
A. Evaluation de la stratégie et programme pays									
Recherche de la documentation	Dossier des documents (électroniques ou papier) ; note bibliographique	S, A	E		E				
Exploitation (revue) de la documentation	Note sur le contexte social, culturel, politique et économique du pays ; Note de synthèse des DSP ; Note de revue du portefeuille	S, P, A	E						
Rédaction note d'orientation méthodologique	Cadre des résultats et modèle logique de la stratégie-pays ; modalités d'échantillonnage ; planning, répartition des tâches, coût ;	E	P	P		R	A		
Recrutement des consultants sectoriels	TDR, CV et contrats des consultants locaux	S, P	E				A		
Constitution du groupe de référence	Liste des membres ; approbations	S,E	P				A		
Formalités administratives	Diverses autorisations nécessaires	S, P	E				P, A		
Démarrage	Note de démarrage : plans d'évaluation du secteur; liste des informateurs clés ; Calendrier des entretiens ; itinéraire des déplacements ; guides d'entretiens semi-structurés ; questionnaires ; canevas	S, P	P		E				
Exploitation des données en ligne	Jeu de données	S, P	P		E				
Examen approfondie performance pays	Rapports d'évaluation des résultats au niveau pays	S, P	P, R		E	R			
Examen approfondie performance piliers	Rapports d'évaluation des résultats au niveau de chaque secteur	S, A	P, R		E	R			
Examen approfondie performance projets	Rapports d'évaluation des résultats au niveau de chaque projet (RERPs)	S, R	P, R		E	R			
Mission de collecte des données de terrain (enquête)	Note d'entretiens ; données primaires et secondaires ;	S,P	P		E			E	S, A
Supervision enquête terrain	Compte-rendus de supervision; données validées	S, P	P						E
Rédaction du rapport de synthèse d'évaluation	Rapport de synthèse d'évaluation; résumé analytique; brève note au CODE	E	P		P	R	A		
B. Renforcement des capacités nationales d'évaluation									
Diffusion AMI aux consultants et acteurs locaux	AMI	S, P	E				A		
Organisation de webinaires	Webinaires	S, P	P	E			A		
C. Communication et promotion de l'utilisation									
Distribution des produits du CSPE Mali et BDEV	Rapport de synthèse ; résumé analytique ; autres produits BDEV	S, P	P	E			A		
Organisation d'ateliers de promotion de l'évaluation	2 ateliers à Bamako, Mali	S, P	P	E			A		
Organisation de 2 ateliers de restitution	2 ateliers (Bamako/Abidjan)	S, P	P	E	P		A		

Code des tâches :

E : Exécute
S : Supervise
P: Participe (apports)
A: Approuve
R : Relis

Code des intervenants

YD : Debazou Y. Yantio
CS : Consultants sectoriels
SM: Direction BDEV
I3 : Collègues de BDEV.3
DV : Daniel Alonso Valckx
PR : Pairs évaluateurs (groupe de référence)
CO: Committee on Development Effectiveness (CODE)
S : Superviseurs d'enquête
B : Bureaux d'études spécialisés en collecte des données en zones d'insécurité

Annexe 1 : Secteurs prioritaires et opérations d'intérêt particulier pour les acteurs du Mali

Secteurs prioritaires	Opérations d'intérêt
1. Développement du secteur privé	(a) Dispositif de financement des PME (b) Projet réforme de l'environnement des affaires (assistance technique pour l'appui à la mise en place de l'unité PPP) (c) Programme d'appui à la gouvernance économique (PAGE) (d) Projet d'appui à la croissance économique et création d'emplois (e) Invest Mali (f) Diversification des activités du Moulin Moderne du Mali (M3)
2. Infrastructures routières, y compris les activités connexes aux routes	(g) PAGODA (cadre de partenariat UE-BAD)
3. Agriculture et élevage	(h) Agropoles (i) Projet de renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans la région de Koulikoro (PReSAN-KL)
4. Gestion publique (et macroéconomique)	(j) Projet d'appui aux initiatives de base dans la lutte contre la faim et la pauvreté (PAIB): exemple d'implication de la société civile (k) Projet d'appui aux communautés locales (PACL)
5. Energie	(l) Projet d'appui à la promotion des énergies renouvelables au Mali (PAPERM)

Source : Données d'entretiens (lire tableau 1, page 4 du BTOR BDEV.1/IOM/2019/01/01 du 10/01/2019)

Annexe 2 : Opérations de la Banque approuvées de 2005 à 2018 au Mali

Opérations approuvées de 2005 à 2018	Date d'approbation	Date de Signature	Date de mise en vigueur	Date 1ier décaissement	Date prévue de cloture	Montant approuvé	Montant décaissé	Taux de décaissement	Statut du project
Projet sucrier de Markala, volet Agricole	12/6/2010	6/2/2011			6/30/2015	28,970,000	-	0%	Terminé
Programme de développement de l'irrigation dans le bassin de Bani et Selingue (PDI-BS)–Phase I	5/27/2009	6/17/2009	11/12/2009	11/18/2009	12/31/2019	44,000,000	37,989,600	86%	En cours
Projet de renforcement de la sécurité alimentaire à travers le développement de l'irrigation agricole	12/3/2013	1/23/2014	10/6/2014	10/6/2014	12/31/2019	33,856,000	12,303,270	36%	En cours
Projet de renforcement de la sécurité alimentaire à travers le développement de l'irrigation agricole	12/3/2013	1/23/2014	1/23/2014	12/1/2014	12/31/2019	2,144,000	677,075	32%	En cours
Projet de renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans la région de Koulikoro (PReSAN-KL)	9/17/2014	10/27/2014	3/26/2015	3/26/2015	12/31/2019	3,000,000	275,700	9%	En cours
Projet de renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans la région de Koulikoro (PReSAN-KL)	9/17/2014	10/27/2014	3/26/2015	3/26/2015	12/31/2019	6,491,000	1,677,274	26%	En cours
Projet de renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans la région de Koulikoro (PReSAN-KL)	9/17/2014	10/27/2014	10/27/2014	12/1/2014	12/31/2019	26,725,562	10,992,224	41%	En cours
Programme d'appui à la transformation de l'agriculture	8/18/2017	3/26/2018	3/26/2018	3/26/2018	12/31/2019	988,437	51,893	5%	En cours
Projet Intensification Baguineda	11/30/2005	5/19/2006	6/1/2007	7/24/2007	12/31/2011	14,920,000	14,920,000	100%	Cloturé
Aide d'urgence contre la Propagation de la Grippe Aviaire	10/6/2006	12/28/2006			12/31/2007	359,118	-	0%	Achevé
Projet d'appui au développement des productions animales en zone de Kayes Sud (PADEPA-KS)	4/18/2007	5/17/2007	11/14/2007	6/25/2008	12/30/2016	14,728,010	14,728,010	100%	Achevé
Diversification des activités du Moulin moderne du Mali (M3)	9/17/2014	12/19/2014	12/19/2014	5/20/2015	12/18/2021	1,257,768	1,257,768	100%	En cours
Diversification des activités du Moulin moderne du Mali (M3)	9/17/2014	12/19/2014	12/19/2014	5/20/2015	12/18/2021	12,577,683	12,577,683	100%	En cours
Diversification des activités du Moulin moderne du Mali (M3)	11/4/2015	10/14/2016			12/18/2021	738,813	-	0%	En cours
Diversification des activités du Moulin moderne du Mali (M3)	11/4/2015	10/14/2016			12/18/2021	7,612,535	-	0%	En cours
Projet d'appui à la filière coton-textile dans les 4 pays	11/29/2006	2/1/2007	1/23/2008	4/30/2008	9/30/2015	8,475,653	8,475,653	100%	Achevé
Projet de gestion durable du bétail ruminant endémique	1/25/2006	10/16/2006	1/18/2008	9/26/2008	6/30/2016	4,316,465	4,316,465	100%	Achevé
Programme de renforcement de la résilience à l'insécurité alimentaire	10/15/2014	12/12/2014	4/1/2015	7/31/2015	6/30/2020	18,195,000	1,713,969	9%	En cours
Agriculture						229,356,044	121,956,584	47%	
Ligne de crédit à la Banque Malienne de Solidarité	7/6/2011	11/18/2014	11/18/2014	2/5/2015	9/30/2018	4,537,729	4,537,729	100%	En cours

Opérations approuvées de 2005 à 2018	Date d'approbation	Date de Signature	Date de mise en vigueur	Date 1ier décaissement	Date prévue de cloture	Montant approuvé	Montant décaissé	Taux de décaissement	Statut du project
Trade finance line of credit BSIC Mali	5/16/2018				12/26/2018	6,600,333	-	0%	Approuvé
Banque de Développement du Mali BDM	10/18/2018				12/8/2025	24,628,318	-	0%	Approuvé
Finance						35,766,380	4,537,729	33%	
Programme d'ajustement Structurel IV (Pas Iv)	12/12/2005	12/29/2005	4/6/2006	4/18/2006	12/31/2007	34,921,676	34,921,676	100%	Achevé
Programme d'appui à la stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté (GPRSSP / PASCRP)	9/24/2008	10/13/2008	12/17/2008	12/17/2008	12/31/2011	33,000,000	33,000,000	100%	Achevé
Projet d'appui à la décentralisation et au développement économique Régional (PADDER)	9/26/2007	11/16/2007	8/6/2008	8/6/2008	12/31/2013	2,102,177	2,102,177	100%	Achevé
Projet d'appui à la décentralisation et au développement économique Régional (PADDER)	9/26/2007	11/16/2007	8/6/2008	8/6/2008	12/31/2013	1,413,323	1,413,323	100%	Achevé
Prêt supplémentaire pour le programme d'appui à la croissance et la réduction de la pauvreté (GPRSSP)	11/30/2009	12/1/2009	3/3/2010	3/5/2010	6/30/2011	5,500,000	5,500,000	100%	Achevé
Deuxième programme d'appui à la stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté (GPRSSP II - PASCRP II)	10/26/2011	10/26/2011	12/16/2011	12/19/2011	12/31/2013	15,000,000	15,000,000	100%	Achevé
Projet d'appui à la gouvernance économique (PAGE)	7/1/2013	11/26/2013	11/26/2013	4/15/2015	12/31/2018	9,970,000	9,171,403	92%	Achevé
Programme d'urgence d'appui à la reprise économique (PUARE / EERSP)	5/8/2013	5/10/2013	11/4/2013	11/4/2013	12/31/2014	20,000,000	20,000,000	100%	Achevé
Programme d'urgence d'appui à la reprise économique (PUARE / EERSP)	5/8/2013	5/10/2013	5/10/2013	10/21/2013	12/31/2014	20,000,000	20,000,000	100%	Achevé
PAUGRE - Programme d'appui à la gouvernance et à la reprise	12/17/2014	12/17/2014	3/17/2015	3/17/2015	12/31/2015	8,263,000	8,263,000	100%	Achevé
PAUGRE - Programme d'appui à la gouvernance et à la reprise	12/17/2014	12/17/2014	12/17/2014	12/22/2014	12/31/2015	6,340,000	6,340,000	100%	Achevé
Programme d'appui aux réformes de la gouvernance économique	12/14/2016	1/17/2017	4/25/2017	5/24/2017	12/31/2017	9,395,400	9,395,400	100%	Achevé
Programme d'appui aux réformes de la gouvernance économique	12/14/2016	1/17/2017	1/17/2017	1/30/2017	12/31/2017	11,853,200	11,853,200	100%	Achevé
Programme d'appui aux réformes de la gouvernance économique	12/14/2016	1/17/2017	4/25/2017	5/24/2017	12/31/2017	1,902,000	1,902,000	100%	Achevé
Schéma national d'aménagement du territoire	2/28/2017	5/18/2017	5/18/2017	5/18/2017	12/31/2019	1,000,000	383,200	38%	En cours
Programme d'appui aux réformes de la gouvernance économique	11/4/2015	11/27/2015	11/27/2015	12/3/2015	12/31/2018	15,000,000	15,000,000	100%	Achevé
Programme d'appui à la croissance économique phase I (PACE I)	12/15/2017	12/22/2017	2/26/2018	2/26/2018	12/31/2018	9,000,000	9,000,000	100%	En cours
Projet d'appui à la compétitivité de l'économie Malienne	7/12/2018	9/14/2018			12/31/2022	10,000,000	-	0%	Approuvé
Multi-secteur						214,660,776	203,245,379	91%	

Opérations approuvées de 2005 à 2018	Date d'approbation	Date de Signature	Date de mise en vigueur	Date 1ier décaissement	Date prévue de cloture	Montant approuvé	Montant décaissé	Taux de décaissement	Statut du project
Mini Hydropower Plants and Related Distribution Networks Development Project (PDM-Hydro)	12/4/2017	1/11/2018	1/11/2018	6/14/2018	12/31/2023	20,000,000	130,000	1%	En cours
Mini Hydropower Plants and Related Distribution Networks Development Project (PDM-Hydro)	9/17/2018				12/31/2023	6,248,653	-	0%	En cours
Mali Segou Solar PV Power	10/31/2016				9/1/2020	6,888,273	-	0%	Approuvé
Mali Segou Solar PV Power	6/19/2018				9/1/2020	4,545,980	-	0%	Approuvé
Mali Segou Solar PV Power	3/6/2017				9/1/2020	17,955,900	-	0%	Approuvé
Plan d'investissement SREP	11/15/2011	1/24/2012	1/24/2012	12/10/2012	7/31/2016	143,647	143,647	100%	Achevé
Projet d'appui à la promotion des énergies renouvelables	10/22/2014	11/27/2014	11/27/2014	6/3/2015	1/31/2019	1,077,354	390,972	36%	En cours
Etude de la ligne d'interconnections Guinée-Mali (FOMI)	1/12/2011	6/2/2011	11/19/2012	11/19/2012	12/31/2016	813,256	813,256	100%	Achevé
Projet d'interconnections électrique en 225 KV Guinée-Mali	12/13/2017	1/11/2018	6/26/2018	6/26/2018	12/31/2021	16,100,000	-	0%	En cours
Energie						73,773,063	1,477,875	26%	
Appui au complexe numérique de Bamako	9/7/2011	9/9/2011	2/14/2012		9/30/2017	14,000,000	-	0%	Terminé
Projet d'appui à la réinsertion socio-économique de la population du Nord du Mali	11/30/2016	1/17/2017	1/17/2017	4/4/2018	12/31/2021	1,902,000	-	0%	En cours
Projet d'appui à la réinsertion socio-économique de la population du Nord du Mali	11/30/2016	1/17/2017	1/17/2017	4/4/2018	12/31/2021	8,098,000	60,735	1%	En cours
Projet d'appui au Développement Communautaire dans les Régions de Kayes et Koulikoro (PADEC)	5/3/2006	6/2/2006	10/30/2006	5/11/2007	5/15/2015	12,643,375	12,643,375	100%	Achevé
Aide humanitaire d'urgence en faveur des populations affectées par les crises sécuritaire et alimentaire au Nord du Mali	7/12/2012	9/6/2012	9/6/2012	2/25/2013	5/31/2013	718,236	-	0%	Achevé
Projet d'automatisation économique des femmes dans la filière	12/3/2018				12/31/2022	2,200,000	-	0%	Approuvé
Projet d'automatisation économique des femmes dans la filière	12/3/2018				12/31/2022	2,800,000	-	0%	Approuvé
Social						42,361,611	12,704,110	14%	
Prêt supplémentaire au Mali: WAEMU/Ghana - programme routier I :	5/5/2009	5/13/2009	1/12/2010	1/12/2010	12/30/2013	6,505,697	6,505,697	100%	Achevé
Aménagement de la section de route urbaine Point Y et le pont Woyowayanko	9/27/2010	10/14/2010	3/15/2011	12/22/2011	12/31/2015	11,392,995	11,392,995	100%	Achevé
Projet d'aménagement et de facilitation de transport	11/26/2015	1/25/2016	4/4/2016	6/6/2016	6/30/2021	31,060,000	11,448,716	37%	En cours
Projet d'aménagement et de facilitation de transport	11/26/2015	1/25/2016	4/4/2016	6/6/2016	6/30/2021	15,530,000	4,143,404	27%	En cours
Programme d'Amen - Routier de la Branche Malien de la Trans	12/11/2018				12/31/2020	7,860,000	-	0%	Approuvé

Opérations approuvées de 2005 à 2018	Date d'approbation	Date de Signature	Date de mise en vigueur	Date 1ier décaissement	Date prévue de cloture	Montant approuvé	Montant décaissé	Taux de décaissement	Statut du project
Transport						72,348,692	33,490,812	53%	
Projet d'alimentation en eau potable de la Ville de Bamako depuis la localité de Kabala (PAEP Bamako/Kabala)	10/9/2013	11/26/2013	6/26/2014	6/26/2014	12/31/2020	50,000,000	20,450,000	41%	En cours
Projet d'adduction en eau potable et assainissement dans les régions de Gao, Koulikoro et Ségou	6/11/2008	7/30/2008	2/6/2009	2/6/2009	12/31/2015	17,162,495	17,162,495	100%	Achevé
Projet d'adduction en eau potable et assainissement dans les régions de Gao, Koulikoro et Segou	6/11/2008	7/30/2008	7/30/2008	2/4/2009	12/31/2015	8,194,137	8,194,137	100%	Achevé
Projet d'appui à la mise en œuvre du Plan d'Action de Gestion Intégrée des Ressources en Eau	1/7/2010	5/28/2010	5/28/2010	10/22/2010	6/30/2016	1,582,842	1,582,842	100%	Achevé
Etudes d'élaboration du Schéma directeur et du Programme d'investissement du Projet de développement intégré et de résilience climatique dans les plaines du Delta 2	9/11/2017	1/22/2018	1/22/2018	4/18/2018	3/31/2020	1,646,565	96,324	6%	En cours
Projet d'assainissement de la Ville de Bamako	1/11/2017	1/12/2017	4/21/2017		12/31/2022	15,000,000	-	0%	Approuvé
Projet d'assainissement de la Ville de Bamako	1/11/2017	1/12/2017	4/21/2017		12/31/2022	15,000,000	-	0%	Approuvé
Eau & assainissement						108,586,039	47,485,798	50%	

Annexe 3 : Projets concernés par les opérations approuvées de 2005 à 2018 au Mali

Projets approuvés de 2005 à 2018*	Date d'approbation	Date de Signature	Date de mise en vigueur	Date 1ier décaissement	Date prévue de cloture	Montant approuvé	Montant décaissé	Taux de décaissement	Statut du project
Projet sucrier de Markala, volet Agricole	12/6/2010	6/2/2011			6/30/2015	28,970,000	-	0%	Terminé
Programme de développement de l'irrigation dans le bassin de Bani et Selingue (PDI-BS)–Phase I	5/27/2009	6/17/2009	11/12/2009	11/18/2009	12/31/2019	44,000,000	37,989,600	86%	En cours
Projet de renforcement de la sécurité alimentaire à travers le développement de l'irrigation agricole	12/3/2013	1/23/2014	1/23/2014	12/1/2014	12/31/2019	2,144,000	677,075	32%	En cours
Projet de renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans la région de Koulikoro (PReSAN-KL)	9/17/2014	10/27/2014	10/27/2014	12/1/2014	12/31/2019	26,725,562	10,992,224	41%	En cours
Programme d'appui à la transformation de l'agriculture	8/18/2017	3/26/2018	3/26/2018	3/26/2018	12/31/2019	988,437	51,893	5%	En cours
Projet Intensification Baguineda	11/30/2005	5/19/2006	6/1/2007	7/24/2007	12/31/2011	14,920,000	14,920,000	100%	Cloturé
Aide d'urgence contre la Propagation de la Grippe Aviaire	10/6/2006	12/28/2006			12/31/2007	359,118	-	0%	Achevé
Projet d'appui au développement des productions animales en zone de Kayes Sud (PADEPA-KS)	4/18/2007	5/17/2007	11/14/2007	6/25/2008	12/30/2016	14,728,010	14,728,010	100%	Achevé
Diversification des activités du Moulin moderne du Mali (M3)	9/17/2014	12/19/2014	12/19/2014	5/20/2015	12/18/2021	12,577,683	12,577,683	100%	En cours
Projet d'appui à la filière coton-textile dans les 4 pays	11/29/2006	2/1/2007	1/23/2008	4/30/2008	9/30/2015	8,475,653	8,475,653	100%	Achevé
Projet de gestion durable du bétail ruminant endémique	1/25/2006	10/16/2006	1/18/2008	9/26/2008	6/30/2016	4,316,465	4,316,465	100%	Achevé
Programme de renforcement de la résilience à l'insécurité alimentaire	10/15/2014	12/12/2014	4/1/2015	7/31/2015	6/30/2020	18,195,000	1,713,969	9%	En cours
Agriculture						229,356,044	121,956,584	47%	
Ligne de crédit à la Banque Malienne de Solidarité	7/6/2011	11/18/2014	11/18/2014	2/5/2015	9/30/2018	4,537,729	4,537,729	100%	En cours
Trade finance line of credit BSIC Mali	5/16/2018				12/26/2018	6,600,333	-	0%	Approuvé
Banque de Développement du Mali BDM	10/18/2018				12/8/2025	24,628,318	-	0%	Approuvé
Finance						35,766,380	4,537,729	33%	
Programme d'ajustement Structurel IV (Pas Iv)	12/12/2005	12/29/2005	4/6/2006	4/18/2006	12/31/2007	34,921,676	34,921,676	100%	Achevé
Programme d'appui à la stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté (GPRSSP / PASCRP)	9/24/2008	10/13/2008	12/17/2008	12/17/2008	12/31/2011	33,000,000	33,000,000	100%	Achevé
Projet d'appui à la décentralisation et au développement économique Régional (PADDER)	9/26/2007	11/16/2007	8/6/2008	8/6/2008	12/31/2013	2,102,177	2,102,177	100%	Achevé
Projet d'appui à la gouvernance économique (PAGE)	7/1/2013	11/26/2013	11/26/2013	4/15/2015	12/31/2018	9,970,000	9,171,403	92%	Achevé
Programme d'urgence d'appui à la reprise économique (PUARE / EERSP)	5/8/2013	5/10/2013	5/10/2013	10/21/2013	12/31/2014	20,000,000	20,000,000	100%	Achevé

Projets approuvés de 2005 à 2018*	Date d'approbation	Date de Signature	Date de mise en vigueur	Date 1ier décaissement	Date prévue de cloture	Montant approuvé	Montant décaissé	Taux de décaissement	Statut du project
PAUGRE - Programme d'appui à la gouvernance et à la reprise	12/17/2014	12/17/2014	12/17/2014	12/22/2014	12/31/2015	6,340,000	6,340,000	100%	Achevé
Programme d'appui aux réformes de la gouvernance économique	12/14/2016	1/17/2017	1/17/2017	1/30/2017	12/31/2017	11,853,200	11,853,200	100%	Achevé
Schéma national d'aménagement du territoire	2/28/2017	5/18/2017	5/18/2017	5/18/2017	12/31/2019	1,000,000	383,200	38%	En cours
Programme d'appui aux réformes de la gouvernance économique	11/4/2015	11/27/2015	11/27/2015	12/3/2015	12/31/2018	15,000,000	15,000,000	100%	Achevé
Programme d'appui à la croissance économique phase I (PACE I)	12/15/2017	12/22/2017	2/26/2018	2/26/2018	12/31/2018	9,000,000	9,000,000	100%	En cours
Projet d'appui à la compétitivité de l'économie Malienne	7/12/2018	9/14/2018			12/31/2022	10,000,000	-	0%	Approuvé
Multi-secteur						214,660,776	203,245,379	91%	
Mini Hydropower Plants and Related Distribution Networks Development Project (PDM-Hydro)	12/4/2017	1/11/2018	1/11/2018	6/14/2018	12/31/2023	20,000,000	130,000	1%	En cours
Mali Segou Solar PV Power	10/31/2016				9/1/2020	6,888,273	-	0%	Approuvé
Plan d'investissement SREP	11/15/2011	1/24/2012	1/24/2012	12/10/2012	7/31/2016	143,647	143,647	100%	Achevé
Projet d'appui à la promotion des énergies renouvelables	10/22/2014	11/27/2014	11/27/2014	6/3/2015	1/31/2019	1,077,354	390,972	36%	En cours
Etude de la ligne d'interconnections Guinée-Mali (FOMI)	1/12/2011	6/2/2011	11/19/2012	11/19/2012	12/31/2016	813,256	813,256	100%	Achevé
Projet d'interconnections électrique en 225 KV Guinée-Mali	12/13/2017	1/11/2018	6/26/2018	6/26/2018	12/31/2021	16,100,000	-	0%	En cours
Energie						73,773,063	1,477,875	26%	
Appui au complexe numérique de Bamako	9/7/2011	9/9/2011	2/14/2012		9/30/2017	14,000,000	-	0%	Terminé
Projet d'appui à la réinsertion socio-économique de la population du Nord du Mali	11/30/2016	1/17/2017	1/17/2017	4/4/2018	12/31/2021	8,098,000	60,735	1%	En cours
Projet d'appui au Développement Communautaire dans les Régions de Kayes et Koulikoro (PADEC)	5/3/2006	6/2/2006	10/30/2006	5/11/2007	5/15/2015	12,643,375	12,643,375	100%	Achevé
Aide humanitaire d'urgence en faveur des populations affectées par les crises sécuritaire et alimentaire au Nord du Mali	7/12/2012	9/6/2012	9/6/2012	2/25/2013	5/31/2013	718,236	-	0%	Achevé
Projet d'automatisation économique des femmes dans la filière	12/3/2018				12/31/2022	2,800,000	-	0%	Approuvé
Social						42,361,611	12,704,110	14%	
Prêt supplémentaire au Mali: WAEMU/Ghana - programme routier I :	5/5/2009	5/13/2009	1/12/2010	1/12/2010	12/30/2013	6,505,697	6,505,697	100%	Achevé
Aménagement de la section de route urbaine Point Y et le pont Woyowayanko	9/27/2010	10/14/2010	3/15/2011	12/22/2011	12/31/2015	11,392,995	11,392,995	100%	Achevé
Projet d'aménagement et de facilitation de transport	11/26/2015	1/25/2016	4/4/2016	6/6/2016	6/30/2021	31,060,000	11,448,716	37%	En cours
Programme d'Amen - Routier de la Branche Malien de la Trans	12/11/2018				12/31/2020	7,860,000	-	0%	Approuvé
Transport						72,348,692	33,490,812	53%	
Projet d'alimentation en eau potable de la Ville de Bamako depuis la localité de Kabala (PAEP Bamako/Kabala)	10/9/2013	11/26/2013	6/26/2014	6/26/2014	12/31/2020	50,000,000	20,450,000	41%	En cours

Projets approuvés de 2005 à 2018*	Date d'approbation	Date de Signature	Date de mise en vigueur	Date 1ier décaissement	Date prévue de cloture	Montant approuvé	Montant décaissé	Taux de décaissement	Statut du project
Projet d'adduction en eau potable et assainissement dans les régions de Gao, Koulikoro et Segou	6/11/2008	7/30/2008	7/30/2008	2/4/2009	12/31/2015	8,194,137	8,194,137	100%	Achevé
Projet d'appui à la mise en œuvre du Plan d'Action de Gestion Intégrée des Ressources en Eau	1/7/2010	5/28/2010	5/28/2010	10/22/2010	6/30/2016	1,582,842	1,582,842	100%	Achevé
Etudes d'élaboration du Schéma directeur et du Programme d'investissement du Projet de développement intégré et de résilience climatique dans les plaines du Delta 2	9/11/2017	1/22/2018	1/22/2018	4/18/2018	3/31/2020	1,646,565	96,324	6%	En cours
Projet d'assainissement de la Ville de Bamako	1/11/2017	1/12/2017	4/21/2017		12/31/2022	15,000,000	-	0%	Approuvé
Eau & assainissement						108,586,039	47,485,798	50%	

* Un projet peut faire l'objet de plusieurs opérations (assistance technique, dons, facilité de préparation de projet, garantie, prêt, etc.). Les projets étant une phase nouvelle d'un projet existant au cours la période d'évaluation a été comptabilité comme un seul projet (eg. GPRSSP II inclut dans GPRSSP). Les données de chaque projet correspondent à celles de l'opération la plus ancienne en termes de date d'approbation (si deux opérations ont les mêmes dates d'approbation, alors la donnée suivante est considérée, par exemple la date de Signature et ainsi de suite).

Annexe 4 : Projets approuvés avant 2005 et achevés ou clôturés entre 2005 et 2018

Projets approuvés avant 2005 et achevés ou clôturés entre 2005 et 2018*	Date d'approbation	Date de Signature	Date de mise en vigueur	Date 1ier décaissement	Date prévue de clôture	Montant approuvé	Montant décaissé	Taux de décaissement	Statut du project
PROJET MALI SUD II	5/25/1992	11/3/1992	12/27/1993	2/14/1996	12/31/2005	7,357,754	7,357,754	100%	Achevé
PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT RURAL DE LA REGION DE MOPTI	10/10/2001	10/26/2001	9/17/2002	9/17/2002	6/30/2011	14,927,579	14,927,579	100%	Achevé
MISE EN VALEUR DES PLAINES DE MOYEN BANI PHASE I	12/15/1997	2/20/1998	12/31/1998	3/29/1999	3/10/2014	19,770,000	19,770,000	100%	Achevé
PROJET D'APPUI AU DEVELOPPMENT RURAL DES PLAINES DAYE-HAMADJ	11/3/2000	4/26/2001	12/17/2002	12/20/2004	5/31/2010	7,589,887	7,589,887	100%	Achevé
II° LIGNE DE CREDIT A LA BANQUE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT A	12/12/2002	2/14/2003	2/24/2004	2/24/2004	12/31/2010	14,848,554	14,848,554	100%	Achevé
PROJET D'APPUI A LA FILIERE SEMENCIERE	6/14/2001	7/11/2001	4/22/2002	12/16/2002	12/30/2009	5,390,917	5,390,917	100%	Achevé
PROJET D'AMENAGEMENT PERIMETRE IRRIGUE DE MANINKOURA	10/18/2000	12/15/2000	1/14/2002	2/18/2002	3/31/2008	12,463,444	12,463,444	100%	Achevé
ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET D'AMENAGEMENT HYDROAGRICOLE D	4/11/2002	5/28/2002	11/20/2003	11/20/2003	8/31/2006	531,388	531,388	100%	Achevé
ETUDE DU PROJET DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE DE LA ZONE DE DOUE	9/19/2001	10/26/2001	5/6/2002	5/6/2002	6/30/2006	545,468	545,468	100%	Achevé
ETUDE DEVELOPPEMENT CERCLE DJENNE	5/19/2004	8/26/2004	1/12/2005	1/31/2005	12/31/2009	1,027,210	1,027,210	100%	Achevé
APPUI AU DEVELOPPEMENT DE L'ELEVAGE AU NORD-EST	9/11/2002	1/23/2003	11/5/2003	8/20/2004	12/31/2011	10,708,779	10,708,779	100%	Achevé
PROJET D'APPUI DEVELOPPEMMENT DE LA PECHE CONTINENTALE	10/6/2004	11/5/2004	12/27/2005	5/19/2006	12/31/2012	8,184,770	8,184,770	100%	Achevé
PROJET DE DEVELOPPEMENT RURAL D'ANSONGO	10/27/1999	2/7/2000	2/15/2001	2/15/2001	5/31/2010	9,415,418	9,415,418	100%	Achevé
NERICA DISSEMINATION PROJECT - MALI	9/26/2003	10/21/2003	2/5/2005	2/5/2005	6/30/2011	2,905,743	2,905,743	100%	Achevé
INVASIVE AQUATIC WEEDS - MALI	9/22/2004	11/5/2004	7/4/2006	7/4/2006	12/31/2011	1,206,423	1,206,423	100%	Achevé
MALI - CREATION DE ZONES LIBEREES DURABLEMEENT DE LA MOUCHE	12/8/2004	2/14/2005	1/20/2006	5/29/2006	12/31/2014	3,321,847	3,321,847	100%	Achevé
Agriculture						151,899,907	147,585,315	96%	
PROJET D'APPUI A LA BONNE GOUVERNANCE (PABG)	12/20/2002	1/16/2003	1/16/2003	10/29/2003	3/30/2008	1,431,919	1,431,919	100%	Cloturé
PROGRAMME COMPLEMENTAIRE AU PAS III	7/19/2004	8/26/2004	1/17/2005	1/28/2005	12/31/2005	8,600,000	8,600,000	100%	Cloturé
Multi-Sector						10,031,919	10,031,919	100%	
ETUDE D'ELECTRIFICATION RURALE	9/24/2003	11/21/2003	8/9/2004	8/9/2004	1/30/2009	1,100,442	1,100,442	100%	Achevé
EDUCATION III -PROJET D'APPUI AU PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT	11/20/1997	12/17/1997	4/12/1999	9/17/1999	12/31/2006	9,992,058	9,992,058	100%	Cloturé
PROJET D'APPUI AU PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT DE L'EDUCATION-	9/24/2003	11/21/2003	11/12/2004	8/2/2005	12/31/2011	11,845,142	11,845,142	100%	Cloturé
PROJET D'APPUI AU PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT SANITAIRE ET SO	11/21/2001	1/15/2002	7/29/2002	7/4/2004	12/31/2009	14,985,862	14,985,862	100%	Cloturé
PROJET D'APPUI A LUTTE CONTRE VIH/SIDA	9/8/2004	11/29/2004	11/29/2004	11/10/2005	12/30/2011	8,126,999	8,126,999	100%	Achevé

REDUCTION DE LA PAUVRETE	3/24/1999	5/18/1999	8/13/2001	8/13/2001	12/31/2005	9,894,756	9,894,756	100%	Cloturé
Social						77,525,676	77,525,676	100%	
PROJET D'ENTRETIEN ROUTIER	10/8/1997	11/25/1997	7/22/1998	5/3/1999	12/31/2007	450,688	450,688	100%	Achevé
Transport						24,667,063	24,667,063	100%	
PROGRAMME AEPA EN MILIEU RURAL	12/17/2003	3/25/2004	3/25/2004	7/25/2005	6/30/2012	975,556	975,556	100%	Cloturé
SCHEMA DIRECTEUR ASSAINISSEMENT BAMAKO	3/24/2004	8/26/2004	8/26/2004	3/28/2007	6/30/2009	776,515	776,515	100%	Achevé
Eau & Assainissement						9,004,313	9,004,313	100%	
*Les données de chaque projet correspondent à celles de l'opération la plus ancienne en termes de date d'approbation (si deux opérations ont les mêmes dates d'approbation, alors la donnée suivante est considérée, par exemple la date de Signature et ainsi de suite).									

Annexe 5 : Guide d'entretien semi-structuré de la Mission exploratoire de cadrage

Questions clés*	Aspects à approfondir**	Réponses
1. Quelles sont vos attentes et préoccupations prioritaires vis-à-vis de cette évaluation ? A quelles questions souhaiteriez-vous obtenir des réponses de cette évaluation ?		
2. Quels facteurs pourraient faciliter ou limiter le bon déroulement de l'évaluation ?		
3. Quelle contribution active souhaitez-vous apporter à la réalisation de cette évaluation ?		
4. Quelle documentation pertinente auriez-vous sur l'un des aspects de l'évaluation ?		
5. Pourriez-vous clarifier le calendrier de préparation du nouveau DSP ainsi que les dates de présentation au Conseil ?		
6. Dans le cadre du développement des capacités nationales d'évaluation, BDEV prévoit d'impliquer les parties prenantes maliennes dans la conduite de cette évaluation, y compris un atelier de restitution avec l'ensemble des acteurs participants: Au regard du contexte local, voyez un risque à procéder de la sorte? Pourriez-vous nous conseiller le service de l'administration malienne le plus approprié?		
7. Etes-vous satisfait de la structure et portée du document de stratégie pays (DSP) ainsi que du processus de formulation? Si l'approche était flexible, que feriez-vous différemment et pourquoi?		
8. Autres informations pertinentes ?		

* Certaines questions-clefs étaient ignorées en fonction de la nature de l'implication de l'interlocuteur dans les opérations de la Banque, en particulier les questions 5 et 7.

** Aspects qui d'emblée doivent être couverts lors de l'entretien ou qui apparaissent lors de l'entretien et nécessitent des questions de relance complémentaires

Annexe 6 : Matrice d'évaluation de la pertinence

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
Pertinence	1. Dans quelle mesure les priorités inscrites dans le DSP correspondent-elles aux orientations de la politique nationale de développement du pays, au choix des autorités maliennes et aux besoins des populations cibles? Dans quelle mesure le contexte national est-il pris en compte dans le DSP ?	Dans les documents de cadrage du pays et les DSP, comparer l'alignement élément par élément de : (i) objectifs stratégiques, (ii) objectifs spécifiques et (iii) interventions mises en œuvre	% des objectifs stratégiques (piliers) des 3 DSP qui sont explicitement articulés sur les priorités nationales définis dans le document pertinent de politique nationale de développement	Objectifs, résultats et activités prévues par le gouvernement sur la période ; Objectifs, résultats et projets prévus dans les DSP	Documents de stratégies nationales ; DSP	Extraction à partir des documents	Analyse documentaire comparative ; analyse des fréquences ; analyse bivariée (tableaux de contingence)
		Sur la base des documents de cadrage du développement du pays, les documents de projets et les diverses études sur le pays, y compris les ESW/BAD, comparer: (i) les objectifs des projets en cours/achevés, et (ii) les problèmes/besoins identifiés et résultats attendus au niveau des groupes cibles	% des objectifs du projet explicitement articulés avec les composantes définies dans le document pertinent de politique nationale de développement	Problèmes/besoins prioritaires de développement des populations des zones cibles ; objectifs, résultats et projets mis en œuvre sur financement de la BAD	Etudes économiques et sociales diverses ; articles de presse ; rapports du CNSC ; parties prenantes (COML, CNSC, experts, autorités)	Extraction à partir des documents ; enquête rapide (entretiens semi-structurés) avec bénéficiaires des projets échantillonnés pour la visite des sites	Analyse des fréquences ; analyse bivariée (tableaux de contingence)

Annexe 7 : Matrice d'évaluation de l'efficacité

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
Efficacité	2. Dans quelle mesure la stratégie de la Banque au Mali a-t-elle atteint les résultats attendus? Dans quelle mesure les projets mis en œuvre ont-ils contribué aux résultats stratégiques prévus dans les DSP ?	Combinaison de méthodes: (a) Recenser les résultats présentés dans les PCR, RTAP et MTR (b) Identifier par observation directe les résultats obtenus dans la zone du projet ; (c) Identifier les résultats obtenus à travers des entretiens semi-structurés avec les bénéficiaires et autres parties prenantes (d) Comparer les résultats attendus et les résultats obtenus (DSP 2005-2009)	% des objectifs/résultats nationaux des 3 DSP qui sont atteints	Nbre de résultats atteints partiellement	DSP 2005-2009, 2013-2014 et 2015-2019 Rapports des projets (PCR)	Analyse documentaire	Statistiques descriptives
				Nbre de résultats atteints entièrement		Analyse documentaire	Statistiques descriptives
			% des objectifs/résultats stratégiques (piliers) des 3 DSP sont atteints				
			% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période qui ont fourni des résultats immédiats qui contribuent à l'un ou l'autre résultats stratégiques (piliers) de l'un des 3 DSP.				
			% des projets approuvés avant 2005 et achevés ou clôturés après qui ont fourni des résultats immédiats qui contribuent à l'un ou l'autre résultats stratégiques (piliers) de l'un des 3 DSP.				
			% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période qui ont livré la totalité des extrants attendus				
			1.1 Stabilité macro-économique et financière et gouvernance renforcée en permanence Le taux de croissance réel est >= 6% par an ; l'inflation est <= 3% par an; le taux d'investissement moyen >=22% du PIB entre 2006-2009 ; L'indice de compétitivité extérieure s'est amélioré de 5 points de base % niveau de 2004 entre 2007-2009 ; L'indice de transparence international est amélioré de 10 points ; Droit à l'information renforcé Les CDMT des secteurs prioritaires CSLP sont élaborés en 2005 ; Le taux d'utilisation du PIP et des dépenses budgétaires est passé à 75% en 2007 et à 90% en 2009 contre 70% en 2004 ; Le profil annuel de gouvernance est élaboré et publié, suivi d'un plan d'amélioration avec des références spécifiques au programme de développement institutionnel (PDI) et le programme de renforcement de la gestion des finances		Portail des données statistiques de la BAD : http://dataportal.opendataforafrica.org/ Rapports du Ministère de l'Economie et des Finances/Direction générale de la dette publique (MEF/DGDP) Rapports des Cellules de Planification et des statistiques (CPS) des ministères sectoriels concernés (Ministère de la justice, Ministère de l'administration territoriale et de la décentralisation, Ministère de l'agriculture, ministère de l'éducation, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, ministère de l'infrastructure et de l'équipement, Ministère de la santé) Personnels du MEF/DGDP, des CPS et des ministères sectoriels concernés	Analyse documentaire ESS avec les concernés	Statistiques descriptives

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
			publiques (PRGFP), au PRODEJ et au programme national intégré de bonne gouvernance ; 70% des groupes cibles sont satisfaits des performances des administrations ;				
			1.2 Le climat et l'efficacité des investissements du secteur privé sont améliorés L'efficacité marginale du capital s'est améliorée d'un point et taux de croissance réel par habitant de 2 points de base entre 2007-2009 ; Le taux effectif marginal d'imposition est resté à son niveau d'équilibre entre 2007 et 2009 et au-delà ; Les indicateurs de World Competitiveness World Business et de transnational corporation (attractivité, le potentiel, le rendement, le climat des affaires) ont consolidé leurs performances tandis que les divers risques sont passés de 4 à moins de 3 entre 2007-2009 et au-delà ; Les sites sur le droit des affaires sont mis à jour, les délais d'exécution des décisions de justice sont réduits de 50% à 70% entre 2007-2009 et 70% des justiciables sont satisfaits ; Réduction des coûts et des risques de faire des affaires entraînant un accroissement de 20% à 50% entre 2006-2009 des créations d'entreprises et du montant des investissements par rapport à 2001-2004 ; Revue annuelle et à mi-parcours en 2007 et 2009 du plan d'actions du secteur privé (Lettre de politique de développement du secteur privé, programme décennal et recommandations des études EDIC, et Profil du secteur privé de la Banque) ; Banques du portefeuille d'Etat privatisés Fonds privés d'investissement mis en place entre 2007-2009 ; Mise en œuvre des programmes des partenaires (FAD, IDA, USAID, UE, Autres Bilatéraux avec un taux de décaissement de 30%-50% en 2007 et 70% à 85% en 2009 ; Mise en œuvre des programmes de formation professionnelle continue axés sur le §1.2.7 (les secteurs de production (agricoles, agro-industries et minières) et revue des orientations scolaires post-baccalauréat en 2006-07 ;		World Economic Forum : http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/#economy=MLI CNUCED: https://unctad.org/fr/Pages/statistics.aspx https://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/466/index.html https://stats.unctad.org/Dgff2016/DGFF2016.pdf Rapports des Cellules de Planification et des statistiques (CPS) des ministères sectoriels concernés (Ministère de la justice, Ministère de l'administration territoriale et de la décentralisation, Ministère de l'agriculture, Ministère de l'éducation, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, Ministère de l'infrastructure et de l'équipement, Ministère de la santé)	Analyse documentaire	Statistiques descriptives
			2.1 Accélérer le processus de déconcentration et de décentralisation Les organes de contrôle du ministère de tutelle (administration territoriale)		Rapports du Ministère de l'administration territoriale et de la décentralisation (MATD) CPS du MATD	Analyse documentaire	Statistiques descriptives

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
			établissent un rapport annuel sur 50% des collectivités à partir de 2007 et 100% en 2009 ; Mise en œuvre du PDI: 100% des collectivités locales ont leur PDL financés et disposent d'un service technique autonome pour le fonctionnement et le suivi-évaluation de la mise en œuvre des PDL en 2009 ; 50% des collectivités plus pauvres utilisent les CCC aux coûts partagés entre 2005-2007 ;				
			2.2 Renforcer l'accès des groupes cibles aux facteurs de production, au crédit et aux marchés Accroissement de la production agricole et alimentaire de 15% par rapport au niveau moyen de 2001-2003; Accroissement de la productivité agricole au-delà de la moyenne nationale ; Adoption de la loi d'orientation agricole, et d'un plan d'actions du Schéma directeur du développement rural ; Mise en œuvre du Programme sectoriel des transports PST avec un volet de pistes rurales transféré aux collectivités ; Les agences publiques sont en partenariat avec les collectivités (AMADER) ; Mise en œuvre du plan d'actions de la microfinance : toutes les SFD sont soumises à l'obligation de rendre compte (Accroissement de 15% du volume de crédits ; Taux de recouvrement supérieur à 85%) ; Mise en œuvre du plan d'actions AFRITAC ;		Portail des données statistiques de la BAD : http://dataportal.opendataforafrica.org/ CPS du Ministère de l'agriculture CPS Ministère des infrastructures et de l'équipement CPS Ministère de l'énergie et de l'eau (MEE)	Analyse documentaire	Statistiques descriptives
			2.3 Favoriser l'accès aux opportunités d'emploi et de revenu Plus de 70% des pauvres engagés dans le secteur rural ont mis en valeur une exploitation agricole d'au moins 0,5 ha protégée par le décret sur la sécurité foncière ;		CPS du Ministère de l'agriculture	Analyse documentaire	Statistiques descriptives
			2.4 Renforcer l'accès des groupes cibles aux services sociaux de base Les parts des budgets sociaux se sont accrues au taux de croissance nominale du PIB de façon à garantir les ratios de 25% pour l'éducation, de 10% pour la santé et de 15% de la santé pour la lutte contre le VIH/Sida, par rapport au seuil de 2004 ;		MEF	Analyse documentaire	Statistiques descriptives
		Combinaison de méthodes: (a) Recenser les résultats présentés dans les PCR, RTAP et MTR	**1.1 La sécurité alimentaire des populations est améliorée :** 9200 ménages (46000 personnes) ont reçu 711 tonnes de vivres ♣ 13 centres de Santé ont reçu 299 lots de médicaments		CPS Développement rural (Ministère de l'agriculture et de l'élevage)p	Analyse documentaire	Statistiques descriptives

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
		(b) Identifier par observation directe les résultats obtenus dans la zone du projet ; (c) Identifier les résultats obtenus à travers des entretiens semi-structurés avec les bénéficiaires et autres parties prenantes (d) Comparer les résultats attendus et les résultats obtenus (DSP 2013-2014)	essentiels ♣ Environ 12 000 hectares de bas-fonds, plaines inondables et mares disposent d'infrastructures d'irrigation adéquates et sont aménagés ♣ Augmentation de la production d'environ 10 000 tonnes de riz, 1 500 tonne de maïs et 1 100 tonnes de produits maraîchers par an ; ♣ 50 infrastructures de commercialisation, de conditionnement, de conservation et/ou de transformation construite ou réhabilités ♣ Réhabilitation et l'entretien de 300 Km de pistes d'accès et des ouvrages de franchissement aux périmètres exploités, aux infrastructures et zones de production ciblées. ♣ Construction du Centre national d'appui à la transformation artisanale de Ségou, de 40 magasin de stockage de de coton, de 20 marchés ruraux, de la banque de gènes et de la salle de collection active de N'Tarla, et réhabilitation du Centre de recherche de N'Tarla ♣ 1000 artisans sont formés ou sensibilisés aux technologies de transformation artisanale du coton ♣ Réhabilitation de 884 km de pistes rurales pour la commercialisation du coton ♣ 32 parcs de vaccination, 10 marchés à bétail, 31 Aires d'abattage, 40 points d'eau (28 forages et contre – puits et 12 mares) sont construits Les études d'APS et d'APD de l'abattoir de Kayes sont réalisées ♣ 130 km de pistes rurales sont réalisés ♣ 2 mini laiteries et 12 plateformes multifonctionnelles et apicoles sont fonctionnelles ♣ Un réseau de 8 mandataires vétérinaires privés est mis en place et assure la couverture vaccinale des petits ruminants, des bovins et des volailles dans 160 villages pilotes de la zone du projet ♣ Les schémas d'aménagement du territoire (SAT) et des plans communaux d'actions environnementales (PCAE) pour les 12 communes de la zone du projet sont réalisés ♣ Le système de suivi zoo-sanitaire au niveau de 120 troupeaux multiplicateurs ♣ 5 parcours à bétail et 360 ha de pâturage sont améliorés, 2 forêts pastorales sont aménagées, 9 points d'eau sont réalisés, et 40 ha de banques fourragères sont mis en place ♣ 5 marchés à bétail, 3 mini laiteries et 70 km de pistes				

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
			de desserte sont construits/réhabilités, et 6 aires d'abattage sont aménagées ♣ 1 unité de transformation de lait est équipée, ♣ L'abattoir moderne de la ville de Kayes est construite, équipée et fonctionnelle ♣ 33 techniciens et 700 agro-éleveurs sont formés en santé animale, alimentation, habitat, reproduction et génétique ; 8 groupements féminins bénéficient d'appui –conseil pour une amélioration de la conduite de l'aviculture rurale				
			1.2 L'accès aux services de base est amélioré : Les infrastructures socio-économique dans les principales agglomérations du nord affectées par la crise sécuritaire (Tombouctou, Kona, Gao, Diabaly, Kidal, etc.) ont été reconstruites et réhabilitées ; ♣ Le Système de gestion intégrée des ressources en eau (SIGIRE) est renforcé et le Système national d'informations sur l'eau (SINEAU) est mis en place ♣ 40 stations hydrologiques réhabilitées et 21 nouvelles stations créées dont 15 équipées de radio ♣ 35 nouveaux piézomètres créés dont 10 équipés d'enregistreurs de surface et 8 d'instruments de mesure mobiles ♣ Un mécanisme viable de financement de la gestion du SINEAU est disponible ♣ Augmentation de 68% de la production d'eau potable à Bamako, de 213 000 m3/jour actuellement à 357 000 m3/jour ♣ Augmentation du taux d'accès à l'eau des habitants de la ville de Bamako de 60 à 80%, ♣ 540 000 personnes desservies, dont 320 000 bénéficiaires additionnels et 220 000 bénéficiant d'un service amélioré d'eau potable à Bamako ♣		CPS Ministère de l'énergie et l'eau (MEE)	Analyse documentaire	Statistiques descriptives
			Accroissement du pourcentage de prêts à moyen et long terme accordés au MPME et aux IMFs de 20% en 2012 à 30% en 2015 ♣ La capacité de la BMS à répondre aux sollicitations des clients s'est améliorée		MEF BMS	Analyse documentaire	Statistiques descriptives
			♣ Les études de faisabilité, les APD et les DAO sont préparés et permettent de préparer le Projet de construction de 6 mini/micro centrales hydroélectriques		CPS MEE	Analyse documentaire	Statistiques descriptives
			2.1 Améliorer l'efficacité de l'État et de la gestion publique : Le budget 2013 est révisé afin de soutenir la croissance économique, et financé avec l'appui des partenaires ; Déficit budgétaire		MEF	Analyse documentaire	Statistiques descriptives

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
			réduit à moins 3% en 2013 ♣ L'inflation est maitrisée à moins de 5% ♣ Hausse des recettes fiscales de 14,4% du PIB en 2012 à 15,5% en 2013 ♣ Augmentation de l'allocation budgétaire aux secteurs prioritaires à au moins 37% du Budget ♣ Hausse de la part des marchés passés par appel d'offres de 77% en 2011 à plus de 80% en 2013				
			♣ Les capacités de négociation et de gestion pacifique des conflits chez les élus locaux, les organisations de la société civile, et les leaders d'opinion sont renforcées ;		CPS Ministère administration territoriale et de la décentralisation (MATD)	Analyse documentaire ESS	Statistiques descriptives
			2.2 Les investissements et les bases de la reprise économique sont consolidés : Le classement du Mali par le «Doing business » passe de 151 sur 185 pays en 2012 à 149 en 2014 ♣ Augmentation du taux de l'investissement privé de 12% en 2011 à 15% en 2014 ♣ Augmentation du ratio des crédits alloués au secteur privé au total des crédits intérieurs de 10% en 2011 à 20% en 2014 ♣ Les capacités des structures d'accompagnement du secteur sont renforcées ♣ Créer des activités génératrices de revenus (maraîchage, arboriculture, transformation et commercialisation des produits agricoles. etc.) ♣ Créer de nouveaux emplois ruraux devant se traduire par le maintien de ces populations sur leur propre terroir ♣ Les infrastructures socio-économique dans les principales agglomérations du nord affectées par la crise sécuritaire (Tombouctou, Kona, Gao, Diabaly, Kidal, etc.) ont été reconstruites et réhabilitées ; Les échanges commerciaux et socioculturels entre le Mali et la RCI ont augmenté et se déroulent dans de meilleures conditions ♣ Le trafic sur l'axe a augmenté de 30% de l'année de référence à l'année de référence à l'année d'achèvement du projet ♣ La fluidité du trafic entre le Point Y et la Carrefour de la Paix à Bamako améliorée et l'encombrement de la route dû au débordement du marché est réduit ♣ Accroissement du pourcentage de prêts à moyen et long terme accordés au MPME et aux IMFs de 20% en 2012 à 30% en 2015 ♣ La capacité de la BMS à répondre aux sollicitations des clients s'est		Site *Doing Business* de la Banque mondiale : http://francais.doingbusiness.org/fr/data/exploreeconomies/mali MEF CPS MIE	Analyse documentaire ESS	Statistiques descriptives

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
			améliorée ♣ Les études de faisabilité, les APD et les DAO sont préparés et permettent de préparer le Projet de construction de 6 mini/micro centrales hydroélectriques				
		Combinaison de méthodes: (a) Recenser les résultats présentés dans les PCR, RTAP et MTR (b) Identifier par observation directe les résultats obtenus dans la zone du projet ; (c) Identifier les résultats obtenus à travers des entretiens semi-structurés avec les bénéficiaires et autres parties prenantes (d) Comparer les résultats attendus et les résultats obtenus (DSP 2015-2019)	**Pilier 1 - Amélioration de la gouvernance pour une croissance inclusive** **1.1-Amélioration de la Gouvernance économique et financière :** Tous les départements ministériels utilisent des budget programmes ; Pourcentage des marchés publics passés par appel d'offres ouverts est de 92% en 2014 à 95% en 2017 ; Application d'un système de transparence et contrôle budgétaire amélioré ; Taux de déconcentration global des crédits budgétaires est de 30% en 2019 ; **1.2-Développement du secteur privé et création d'emplois en particulier pour les jeunes et femmes :** Classement du Mali dans le rapport « Doing Business » en progression significative comparé à 2014 ; Réforme du cadre législatif du cadastre et du foncier adoptée ; Nombre de nouvelles PME/PMI Augmenté ; Nombre des emplois, en particulier des jeunes et femmes augmenté ; Pilier 2 - Développement des infrastructures en soutien à la relance économique **2.1-Développement des infrastructures routières pour améliorer la circulation des biens et des personnes :** 140 km de route Zantiébougou-Konlondiéba-CI aménagés et bitumés ; Niveau des échanges commerciaux régionaux accru ; Xxx km de route Douentza – Gao aménagés et bitumés ; Au moins 620 000 emplois directs en homme/jours dont 66,27% occupés par les jeunes. ; Au moins 90% des employés des entreprises sont maliens ; 110 nouveaux emplois indirects seront créés dont près de 60% concernent la restauration et l'alimentation et 40% pour les autres secteurs tels que le commerce et l'artisanat. ; **2.2 Développement des infrastructures d'assainissement :** Taux d'accès à l'eau potable et d'assainissement amélioré passant de : (i)		World Economic Forum : http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/#economy=MLI CNUCED: https://unctad.org/fr/Pages/statistics.aspx https://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/466/index.html https://stats.unctad.org/Dgff2016/DGFF2016.pdf Site *Doing Business* de la Banque mondiale : http://francais.doingbusiness.org/fr/data/exploreeconomies/mali MEF CPS MIE CPS Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle CPS MEE CPS Ministère de l'agriculture	Analyse documentaire ESS	Statistiques descriptives

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
			de 49 à 57% pour les régions de Gao, Koulikoro et Ségou ; et (ii) de 36 à 64% pour Bamako ; 357 000 m3/jour de volume d'eau produit en 2019 ; Taux d'accès à l'eau potable à Bamako (ISC) à 60% en 2019 ; 11278 cas de diarrhée en 2019 contre 34 850 actuellement ; Cadre politique, stratégique, réglementaire et institutionnel révisé disponible ; 2.3-Agriculture et Sécurité alimentaire : 4750 ha réhabilités + 176 ha aménagés ; 7 T/ha paddy, 40 T/ha tomate et oignons et 50 T/ha pomme de terre ; 30% aviculture amélioré, 108T poulet commercial, ; 24 T de poisson d'élevage ; Stock sécurité alimentaire et nutritionnelle suffisant disponible ;				
		High 5 #1 : Eclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie : Compiler les données disponibles sur le Mali et rapprocher les situations de 2004 à 2018	**Niveau 1 :** Part de la population ayant accès à l'électricité (% de la population) Part de la population ayant accès à des solutions de cuisson propre (% de la population) Capacité électrique nette installée (MW) Capacité d'électricité renouvelable installée (MW) Perte d'électricité dans la transmission, la distribution et la collecte (%) **Niveau 2 :** Puissance électrique installée (MW) Puissance d'électricité renouvelable installée (MW) Personnes disposant d'une connexion électrique nouvelle, dont les femmes (milliers) Personnes disposant d'une connexion électrique par système hors réseau, dont les femmes (milliers) Personnes disposant d'un nouvel accès à des solutions de cuisson propres (milliers) Lignes de distribution électrique nouvelles ou améliorées (km) Lignes de transmission électrique nouvelles ou améliorées (km) Emissions de CO^2 réduites (milliers de tonnes par an)		Portail des données statistiques de la BAD : http://dataportal.opendataforafrica.org/ Agence internationale de l'énergie(AIE) : https://www.iea.org/statistics/?country=WORLD&year=2016&category=Energy%20supply&indicator=TPESbySource&mode=chart&dataTable=BALANCES	Analyse documentaire	Statistiques descriptives
		High 5 #2 : Nourrir l'Afrique : Compiler les données disponibles sur le Mali et rapprocher les situations de 2004 à 2018	**Niveau 1 :** Nombre de personnes souffrant de la faim/malnutrition (millions) Productivité du travail agricole (USD courants) Rendement des céréales (tonne/hectare)		Portail des données statistiques de la BAD : http://dataportal.opendataforafrica.org/		Statistiques descriptives

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
			Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de cinq ans, dont les filles (%) Solde commercial agricole net (USD courants) Part de la valeur mondiale des produits agricoles clés transformés dans le pays (%) Consommation d'engrais (kg/hectare de terres arables) **Niveau 2 :** Personnes bénéficiant des progrès en agriculture, dont les femmes (millions) Terres dotées d'un système amélioré de gestion de l'eau (milliers d'hectares) Population rurale utilisant des technologies agricoles améliorées, dont les femmes (millions) Intrants agricoles fournis, notamment les engrais et les semences (tonne) Routes de desserte construites ou réhabilitées (km)				
		High 5 #3 : Intégrer l'Afrique : Compiler les données disponibles sur le Mali et rapprocher les situations de 2004 à 2018	**Niveau 1 :** Commerce intra-africain en proportion du commerce total (%) Coûts des échanges transfrontaliers (USD courants) Note moyenne d'intégration des communautés économique régionales (0-1) Pays intégrés en profondeur et en largeur (indice) Pays dotés d'une politique ouverte en matière de visa (indice) **Niveau 2 :** Transport – Routes transfrontalières construites ou réhabilitées (km) Energie – Lignes de transmission transfrontalières construites, etc. (km)		Portail des données statistiques de la BAD : http://dataportal.opendataforafrica.org/	Analyse documentaire	Statistiques descriptives
		High 5 #4 : Industrialiser l'Afrique : Compiler les données disponibles sur le Mali et rapprocher les situations de 2004 à 2018	**Niveau 1 :** Formation brute de capital fixe (USD courants) Produit intérieur bruit industriel (USD courants) Valeur ajoutée du secteur manufacturier (USD courants Indice de diversification économique (1-0) Indice de compétitivité (1-7) Accès au financement (% de la population adulte) Indice de performance de la logistique (1-5) **Niveau 2 :**		Portail des données statistiques de la BAD : http://dataportal.opendataforafrica.org/	Analyse documentaire	Statistiques descriptives

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
			Personnes bénéficiant des opérations de la Banque (milliers) Recettes publiques découlant des projets d'investissement (FCFA) Effets sur les PME (chiffre d'affaires des investissements) Etablissements fournissant des services financiers Personnes ayant un meilleur accès aux transports, dont les femmes Routes construites, réhabilitées ou entretenues (km)				
		High 5 #5 : Améliorer la qualité de vie en Afrique : Compiler les données disponibles sur le Mali et rapprocher les situations de 2004 à 2018	**Niveau 1 :** Population vivant en dessous du seuil de pauvreté (%) Inégalité de revenus (indice de Gini) Taux de chômage des jeunes dont les jeunes filles (%) Taux de chômage dont les femmes (%) Taux de scolarisation dans l'enseignement technique/professionnel (%) Taux de scolarisation dont les femmes (%) Accès aux services d'eau potable (% de population) ; Accès aux équipements sanitaires % de population) **Niveau 2 :** Emplois directs créés dont les femmes (millions) Emplois indirects et induits créés dont les femmes (millions) Personnes formées dont les femmes (milliers) Personnes bénéficiant d'un meilleur accès à l'éducation, dont les femmes (millions) Personnes disposant d'un accès nouveau ou amélioré à l'eau et l'assainissement, dont les femmes (millions)		Portail des données statistiques de la BAD : http://dataportal.opendataforafrica.org/	Analyse documentaire	Statistiques descriptives
	3. Dans quelle mesure les projets ont-ils permis de répondre aux besoins des populations et aux attentes du Gouvernement du Mali, notamment dans les zones exposées à l'insécurité ?	Enquête	% de répondants interrogés qui jugent que le projet a répondu aux attentes des personnes cibles		Les populations ciblées	Enquête rapide	Statistiques descriptives
		Compiler les données disponibles et rapprocher les situations de 2004 à 2018	**Indicateurs d'efficacité de la Banque (niveau 3) :** *Accroître l'impact sur le développement* Opérations ayant atteint les résultats prévus en matière de développement (%) Opérations évaluées satisfaisantes à leur achèvement par une entité indépendante (%) Opérations achevées avec des résultats durables (%) Opérations achevées avec un rapport remis dans les délais (%)		CPO COML Rapports administratifs et financiers des projets (PAR, IPR, PCR, CR DSP, etc.) DSP SAP	Analyse documentaire	Statistiques descriptives

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
			Exécuter des opérations de qualité en temps opportun Qualité des documents de stratégie pays (1-4) Qualité des nouvelles opérations (1-4) Délai entre note conceptuelle et le premier décaissement (mois) Opérations comportant des mesures d'atténuation satisfaisantes (%) Nouvelles opérations dont la conception prend en compte le genre (%) Nouveaux projets dont la conception tient compte des questions climatiques (%) *Renforcer la performance du portefeuille* Taux de décaissement du portefeuille en cours (%) Temps d'acquisition des biens et travaux (mois) Contrats d'acquisition utilisant les systèmes nationaux (% de la valeur) Opérations non performantes – Opérations à risque (%) Projets confrontés à des défis de mise en œuvre et à des retards (%) Fourniture dans les délais des rapports des portefeuille pays (%) *Rehausser les services de connaissances et de conseils* Nouvelles études économiques et sectorielles et documents connexes (nombre) **Autres indicateurs** Nombre d'opérations du portefeuille avec le secteur privé (%) Volume d'opérations du portefeuille avec le secteur privé (%)				
	4. Quels ont été les difficultés opérationnelles internes et externes auxquels ont fait face les projets au Mali et qui ont limité les résultats des interventions de la Banque (faible effectif du personnel, forte rotation du personnel, long délai de réaction aux demandes d'ANO/lenteurs administratives, répartition des tâches et coordination entre	Identifier les variables explicatives pertinentes à travers (a) les entretiens semi-structurés avec les parties prenantes et (b) l'exploitation des documents (DSP, rapports d'évaluation, RTAP, rapports annuels, rapports d'audit, PCR, PCR-EN, MTR, etc.) et en analyser l'impact sur les performances des opérations			Les différentes parties impliquées dans la conception et la mise en œuvre des DSPs et des opérations de la Banque au Mali : RDGW, COML, fonctionnaires des ministères, société civile, secteur privé (Chambre de commerce, chambre d'agriculture, CNPM, associations féminines), bénéficiaires, parlementaires, Association des maires du Mali, etc.)	Analyse documentaire Entretiens semi-structurés Observation directe (visites de terrain)	Statistiques descriptives

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
	COML et HQ, synergie entre départements et articulation des stratégies sectorielles, etc.)? Quels sont les facteurs internes et externes qui ont favorisé l'obtention des résultats ?						

Annexe 8 : Matrice d'évaluation de la durabilité

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
Durabilité	5. Quel est le niveau d'appropriation des projets de la Banque, notamment en ce qui concerne les projets agricoles?	Déterminer la valeur de la variable pour chaque projet	% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période qui ont impliqué les communautés cibles		Parties prenantes du Mali	Analyse de la documentation du projet ; ESS avec les parties prenantes ; observation directe	Statistiques descriptives
			% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période qui ont mis en œuvre un dispositif de pérennisation des acquis		Documentation du projet ; parties prenantes (bénéficiaires, cellule d'exécution du projet)	Analyse de la documentation du projet ; ESS avec les parties prenantes ; observation directe	Statistiques descriptives
			% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période qui ont mis en œuvre un dispositif de mobilisation de recettes pour le financement des charges récurrentes		Documentation du projet ; parties prenantes (bénéficiaires, cellule d'exécution du projet)	Analyse de la documentation du projet ; ESS avec les parties prenantes ; observation directe	Statistiques descriptives
			% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période qui ont la CEP intégrée dans les services du ministère de tutelle		Documentation du projet ; parties prenantes (bénéficiaires, cellule d'exécution du projet)	Analyse de la documentation du projet ; ESS avec les parties prenantes ; observation directe	Statistiques descriptives
	6. Dans quelle mesure les interventions de la Banque ont-elles renforcées les capacités locales ou mobilisé ces dernières? Dans quels domaines ont-elles été renforcées ?	Identifier ces activités à travers (a) les entretiens semi-structurés avec les parties prenantes et (b) l'exploitation des documents	% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période qui ont mis en œuvre un ou plusieurs activités de renforcement des capacités techniques ou institutionnelles du pays		Documentation du projet ; parties prenantes (bénéficiaires, cellule d'exécution du projet)	Analyse de la documentation du projet ; ESS avec les parties prenantes ; observation directe	Statistiques descriptives
	7. Dans quelle mesure la Banque s'est-elle assurée du respect de ses normes environnementales et sociales ?	Analyse des documents des projets	% des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 qui ont documenté la mise en œuvre des mesures de mitigation environnementales et sociales, y compris celles liées à des conditions préalables y relatives		Documentation du projet ; parties prenantes (bénéficiaires, cellule d'exécution du projet)	Analyse de la documentation du projet ; ESS avec les parties prenantes ; observation directe	Statistiques descriptives
			% des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 qui ont respecté le délai de publication des résumés EIES & PGES (délai entre approbation PAR et date de publication sur le site web)		Documentation du projet ; parties prenantes (bénéficiaires, cellule d'exécution du projet)	Analyse de la documentation du projet ; ESS avec les parties prenantes ; observation directe	Statistiques descriptives
			% des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 qui ont désigné / comptent effectivement avec un responsable au sein de la CEP pour suivre et établir un rapport sur la mise en œuvre du PGES et/ou la réinstallation/compensation de la population affectée		Documentation du projet ; parties prenantes (bénéficiaires, cellule d'exécution du projet)	Analyse de la documentation du projet ; ESS avec les parties prenantes ; observation directe	Statistiques descriptives
			% des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 qui ont un budget pour suivre et établir un rapport sur la mise en œuvre du PGES, et celui est effectivement mis à dispositions selon les rapports de supervision de la Banque ou de l'emprunteur		Documentation du projet ; parties prenantes (bénéficiaires, cellule d'exécution du projet)	Analyse de la documentation du projet ; ESS avec les parties prenantes ; observation directe	Statistiques descriptives

Annexe 9 : Matrice d'évaluation de l'efficience

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
Efficience	8. Quel est l'impact du choix de réaliser des projets intégrés sur l'efficience de la mise en œuvre, c'est-à-dire l'intégration de plusieurs secteurs de services différents et la concentration des interventions dans une zone géographique plus restreinte ?		Coefficient de corrélation entre l'intégration de services connexes aux projets et les aspects d'efficience	Valeurs de la variable dichotomique liée à l'intégration des services et des variables liées à l'efficience (respect calendrier, budget, taux de décaissement, coûts administratifs, etc.)	Documentation du projet ; parties prenantes (task managers, CPO COML)	Analyse de la documentation du projet ; ESS avec les parties prenantes	Statistiques descriptives ; test d'association
			Coefficient de corrélation entre la concentration de plusieurs interventions dans une zone géographique et les aspects d'efficience	Valeurs de la variable dichotomique liée à la concentration des services et des variables liées à l'efficience (respect calendrier, budget, taux de décaissement, coûts administratifs, etc.)	Idem	Idem	Idem
	9. Dans quelle mesure la Banque a-t-elle respecté les délais et budgets alloués pour la mise en œuvre de ses interventions ?		% des projets approuvés entre 2005 et 2018 qui ont respecté le budget initial (pas de dépassement)	Budget initial/budget effectif	Idem	Idem	Idem
			% des projets approuvés entre 2005 et 2018 qui ont respecté le calendrier initial (durée de mie en œuvre effective/durée prévue=1)	Valeur "calendrier initial/calendrier effectif " par projet	Idem	Idem	Idem
			Taux moyen de décaissement des projets approuvés entre 2005 et 2018	Taux de décaissement par projet	Idem	Idem	Idem
			Montant des coûts administratifs pour 1 million d'UC au cours de la période	Montant des coûts administratifs pour 1 million d'UC par projet	Idem	Idem	Idem
			Ratio moyen d'exécution (durée effective/durée prévue) des projets achevés	Ratio d'exécution par projet	Idem	Idem	Idem
			% de projets avec retard d'entrée en vigueur	Valeur de la variable "Retard d'entrée en vigueur"	Idem	Idem	Idem
			Délai moyen entre approbation et entrée en vigueur (mois)	Délai entre approbation et entrée en vigueur (mois) par projet	Idem	Idem	Idem
			Délai moyen entre l'entrée en vigueur et 1er décaissement (mois)	Délai entre l'entrée en vigueur et 1er décaissement (mois) par projet	Idem	Idem	Idem
			% de projets avec prorogation	Valeur binaire de la variable "Prorogation" par projet	Idem	Idem	Idem
			Indicateurs d'efficience de la banque (Niveau 4) : *Se rapprocher des clients pour améliorer le service* Part du personnel professionnel basé dans le bureau national (%) Projets gérés depuis le bureau national (%) *Améliorer la performance financière et mobiliser les ressources* Engagement de la Banque en relation avec le climat (%) Revenu total de la Banque au Mali (UC) Ressources mobilisées d'entités du secteur public (UC) Ressources mobilisées d'entités du secteur privé (UC) *Améliorer le rapport coût/efficacité* Coûts administratifs pour 1 million d'UC dépensé (UC) Coût de l'environnement de travail par personne (UC) Coût de préparation d'un projet de prêt (UC) Coût de soutien à la mise en œuvre des projets *Impliquer le personnel pour une meilleure performance* Proportion de femmes dans le personnel (%) Proportion de femmes dans le personnel de direction (%) Taux de vacance net de postes professionnels (%) Personnel professionnel chargé des opérations (%)		SAP CPO COML Rapports administratifs et financiers des projets (PAR, IPR, PCR, CR DSP, etc.)	Analyse documentaire ; ESS ; questionnaire projet	Statistiques descriptives ; test d'association ;

Annexe 10 : Matrice d'évaluation de l'impact

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
Impact	10. Quel est l'impact des interventions de la Banque sur les populations et sur les inégalités (régions, genre, etc.)?	Mesure ou compilation des indicateurs des inégalités sur la période	% de population vivant avec moins d'1 dollar par jour		Portail des données statistiques de la BAD : http://dataportal.opendataforafrica.org/	Téléchargement	Visualisation des statistiques descriptives
			Indice de Gini par région et genre		Idem	Téléchargement	Idem
			Subnational Multidimentional poverty Index		Site web de Oxford Poverty & Human Development Institute (OPHI) : https://ophi.org.uk/policy/multidimensional-poverty-index/	Téléchargement	Idem
	11. Dans quelle mesure les interventions de la Banque, notamment les appuis budgétaires ont-elles contribué à réduire l'insécurité?		?				

Annexe 11 : Matrice d'évaluation de la performance institutionnelle du gouvernement du Mali

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
Efficacité – performance institutionnelle du Gouvernement du Mali	12. Dans quelle mesure l'harmonisation et coordination des bailleurs sont-elles effectives au Mali? Quel est le niveau de complémentarité des interventions de la Banque avec celles des autres partenaires du GdM ?	Examiner le fonctionnement du cadre de concertation en place pour l'aide au développement dans le pays	Au cours de la période, nombre de réunions annuelles tenues par la Troica		Documentation ; DGDP/MEF Partenaires techniques et financier du GdM COML	ESS avec concernés Analyse documentaire	Statistiques descriptives
	13. La communication entre partenaires au développement du Mali est-elle adaptée? Comment échanger les informations pour une collaboration plus efficace, en particulier dans le cadre du PAGODA BAD/UE ?	Interroger les acteurs concernés	Niveau de satisfaction des partenaires du Mali		DGDP/MEF Partenaires techniques et financier du GdM	ESS avec les concernés	Statistiques descriptives
	14. Dans quelle mesure le GdM a-t-il rempli ses engagements dans le cadre des DSP ?	Comparer les réalisations et les engagements pris dans le DSP	% des engagements/conditions préalables rempli par le Mali (niveau de réalisation)		CPO COML Rapports COML	ESS avec les concernés ; Analyse documentaire	Statistiques descriptives

Annexe 12 : Matrice d'évaluation de la performance institutionnelle de la Banque

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
Efficacité – performance institutionnelle de la Banque	15. Dans quelle mesure la Banque a-t-elle associé l'ensemble des parties prenantes dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi de ses interventions? Les DSP sont-ils imposés au pays et bénéficiaires ?	Cartographier les groupes impliqués et le processus réel de dialogue en vue du DSP	% des catégories d'acteurs qui ont été impliqués au stade de la conception/dialogue de politique de l'élaboration du DSP		Parties prenantes au Mali Documents (rapports, compte-rendu des réunions)	ESS Analyse documentaire	Visualisation des statistiques descriptives
			% des catégories d'acteurs qui ont été impliqués au stade de l'exécution du DSP		Parties prenantes au Mali Documents (rapports, compte-rendu des réunions)	ESS Analyse documentaire	Visualisation des statistiques descriptives
			% des catégories d'acteurs qui ont été impliqués au stade de l'évaluation du DSP		Parties prenantes au Mali Documents (rapports, compte-rendu des réunions)	ESS Analyse documentaire	Visualisation des statistiques descriptives
	16. Les procédures et ressources de la Banque sont-elles adaptées aux ambitions des DSP du Mali, y compris le niveau d'allocation des fonds FAD, au regard de leurs besoins budgétaires? Le budget hors opérations de COML est-il à la hauteur de son rôle de partenaire de premier choix du GdM ? Dans quelle mesure pourrait-il utiliser les ressources d'un projet pour participer à des évènements d'importance pour le pays ?	Analyser le système actuel d'allocations des ressources financières et humaines et la demande du GdM	% de PL dans le personnel à COML		CPO COML Rapports COML	ESS avec les concernés ; Analyse documentaire	Visualisation des statistiques descriptives
			% des projets gérés depuis COML		CPO COML Rapports COML	ESS avec les concernés ; Analyse documentaire	Visualisation des statistiques descriptives
			Volume des allocations accessibles au GdM		CPO COML Rapports COML	ESS avec les concernés ; Analyse documentaire	Visualisation des statistiques descriptives
	17. Dans quelle mesure les interventions de la Banque ont-elles considérées les questions transversales telles que l'environnement, la résilience, le genre et l'emploi des jeunes ?	Examiner les rapports d'évaluation des projets approuvés	% des projets approuvés entre 2005 et 2018 qui ont des objectifs explicites de résilience, genre ou emploi des jeunes		Documentation des projets ; CPO COML ; Rapports COML	ESS avec les concernés ; Analyse documentaire	Visualisation des statistiques descriptives
	18. Les projets intégrés ont-ils permis un effet levier en dégageant des résultats de développement plus importants? Dans quelle mesure l'introduction d'activités connexes dans les projets (intégration thématique/sectorielle) a-t-elle amélioré la satisfaction des besoins des populations dans les zones d'intervention?	Interroger les acteurs concernés et examiner l'ampleur des résultats réalisés par les projets	% des projets intégrés qui ont atteint d'autres résultats de développement outre les principaux résultats attendus		Documentation des projets ; CPO COML ; Rapports COML	ESS avec les concernés ; Analyse documentaire ; observation directe	Visualisation des statistiques descriptives
			% des personnes interrogées dans la population cible sont très satisfaits, satisfaits, insatisfaits ou très insatisfaits		Parties prenantes (bénéficiaires)	Enquête rapide (ESS, observation directe)	Visualisation des statistiques descriptives
	19. Les efforts de communication de la Banque et le niveau de visibilité/notoriété qui en résulte sont-ils suffisants pour positionner favorablement la Banque au Mali? Quelle est la perception (image) des populations cibles (bénéficiaires finaux) vis-à-vis de l'assistance de la Banque ?	Interroger les acteurs concernés	% des répondants qui connaissent que le groupe de la BAD est la source de financement du projet dont ils sont bénéficiaires		Parties prenantes au Mali	Enquête rapide (ESS, observation directe)	Visualisation des statistiques descriptives

Annexe 13 : Matrice d'évaluation des aspects liés à la fragilité et au renforcement de la résilience

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
Pertinence	20. Dans quelle mesure l'assistance de la Banque a-t-elle été adaptée aux risques liés au contexte de fragilité du Mali ?	Examiner le degré d'application des 4 critères du prisme d'analyse de la fragilité au DSP					
		Examiner le degré d'application des 4 critères du prisme d'analyse de la fragilité aux projets approuvés					
Efficacité	21. Dans quelle mesure les projets mis en œuvre ont-ils contribué à faire face à la situation de fragilité du pays ?	Identifier les facteurs de fragilité du Mali et évaluer la contribution des opérations à la résilience					

* Clément et son équipe en charge de l'évaluation indépendante de la stratégie du groupe de la Banque pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique 2014 – 2019 devraient renseigner cette matrice

Annexe 14 : Matrice d'évaluation des aspects liés aux systèmes et processus d'autoévaluation de la Banque

Critères d'évaluation	Questions spécifiques pour le Mali	Approches méthodologique	Principaux indicateurs	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
Pertinence	22. Dans quelle mesure les systèmes et processus d'autoévaluation sont-ils pertinents et cohérents ?	Interroger les destinataires institutionnels des différents rapports d'autoévaluation			Membres du CODE SNDR Documents de politique de la Banque	ESS Analyse documentaire	
Efficience/Efficacité/Impact	23. Quelle a été la performance des systèmes et processus d'autoévaluation au niveau des projets et des stratégies-pays ?	Reconstituer la théorie du changement du système d'autoévaluation et évaluer les réalisations					
	24. Dans quelle mesure les systèmes et processus d'autoévaluation ont-ils été efficient, efficace et ont eu un impact en matière de qualité du développement et d'apprentissage organisationnel ?	Idem que pour la question #23					

* L'équipe chargé de l'Evaluation des systèmes et processus d'autoévaluation de la Banque devrait renseigner cette matrice

Annexe 15 : Grille de notation des critères d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions spécifiques	Echelle de notation			
		4. Très satisfaisant	**3. Satisfaisant**	**2. Insatisfaisant**	**1. Très insatisfaisant**
Pertinence	1. Dans quelle mesure les priorités inscrites dans le DSP correspondent-elles aux orientations de la politique nationale de développement du pays, au choix des autorités maliennes et aux besoins des populations cibles? Dans quelle mesure le contexte national est-il pris en compte dans le DSP ?	Plus de 90% des objectifs stratégiques (piliers) des 3 DSP sont explicitement articulés sur les priorités nationales définis dans le document pertinent de politique nationale de développement	50 à 90% des objectifs stratégiques (piliers) des 3 DSP sont explicitement articulés sur les priorités nationales	Moins de 50% des objectifs stratégiques (piliers) des 3 DSP sont explicitement articulés sur les priorités nationales	Aucun des objectifs stratégiques (piliers) des 3 DSP n'est explicitement articulé sur l'une ou l'autre des priorités nationales
		Plus de 90% des objectifs des projets approuvés entre 2005 et 2018 sont explicitement articulés avec les composantes définies dans le document pertinent de politique nationale de développement.	50 à 90% des objectifs des projets approuvés entre 2005 et 2018 sont explicitement articulés avec les composantes définies dans le document pertinent de politique nationale de développement	Moins de 50% des objectifs des projets approuvés entre 2005 et 2018 sont explicitement articulés avec les composantes définies dans le document pertinent de politique nationale de développement	Aucun des objectifs des projets approuvés entre 2005 et 2018 n'est explicitement articulé avec l'une ou l'autre des composantes définies dans le document pertinent de politique nationale de développement
Efficacité	2. Dans quelle mesure la stratégie de la Banque au Mali a-t-elle atteint les résultats attendus? Dans quelle mesure les projets mis en œuvre ont-ils contribué aux résultats stratégiques prévus dans les DSP ?	Plus de 90% des objectifs/résultats nationaux des 3 DSP sont atteints	50 à 90% des objectifs/résultats nationaux des 3 DSP sont atteints	Moins de 50% des objectifs/résultats nationaux des 3 DSP sont atteints	Aucun des objectifs/résultats nationaux des 3 DSP n'est atteint
		Plus de 90% des objectifs/résultats stratégiques (piliers) des 3 DSP sont atteints	50 à 90% des objectifs/résultats stratégiques (piliers) des 3 DSP sont atteints	Moins de 50% des objectifs/résultats stratégiques (piliers) des 3 DSP sont atteints	Aucun des objectifs/résultats stratégiques (piliers) des 3 DSP n'est atteint
		Plus de 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont fourni des résultats immédiats qui contribuent à l'un ou l'autre résultats stratégiques (piliers) de l'un des 3 DSP.	50 à 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont fourni des résultats immédiats qui contribuent à l'un ou l'autre résultats stratégiques (piliers) de l'un des 3 DSP.	Moins de 50% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont fourni des résultats immédiats qui contribuent à l'un ou l'autre résultats stratégiques (piliers) de l'un des 3 DSP.	Aucun des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période n'a fourni des résultats immédiats qui contribuent à l'un ou l'autre résultats stratégiques (piliers) de l'un des 3 DSP.
		Plus de 90% des projets approuvés avant 2005 et achevés ou clôturés après ont fourni des résultats immédiats qui contribuent à l'un ou l'autre résultats stratégiques (piliers) de l'un des 3 DSP.	50 à 90% des projets approuvés avant 2005 et achevés ou clôturés après ont fourni des résultats immédiats qui contribuent à l'un ou l'autre résultats stratégiques (piliers) de l'un des 3 DSP.	Moins de 50% des projets approuvés avant 2005 et achevés ou clôturés après ont fourni des résultats immédiats qui contribuent à l'un ou l'autre résultats stratégiques (piliers) de l'un des 3 DSP.	Aucun des projets approuvés avant 2005 et achevés ou clôturés après n'a fourni des résultats immédiats qui contribuent à l'un ou l'autre résultats stratégiques (piliers) de l'un des 3 DSP.
		Plus de 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont livré la totalité des extrants attendus	50 à 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont livré la totalité des extrants attendus	Moins de 50% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont livré la totalité des extrants attendus	Aucun des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période n'a livré la totalité des extrants attendus
	3. Dans quelle mesure les projets ont-ils permis de répondre aux besoins des populations et aux attentes du Gouvernement du Mali, notamment dans les zones exposées à l'insécurité ?	Plus de 90% des répondants interrogés jugent que les projets ont répondu aux attentes des populations ciblées	50 à 90% des répondants interrogés jugent que les projets ont répondu aux attentes des populations ciblées	Moins de 50% des répondants interrogés jugent que les projets ont répondu aux attentes des populations ciblées	Aucun des répondants interrogés ne juge que les projets ont répondu aux attentes des populations ciblées

Critères d'évaluation	Questions spécifiques	Echelle de notation			
		4. Très satisfaisant	**3. Satisfaisant**	**2. Insatisfaisant**	**1. Très insatisfaisant**
	4. Quels ont été les difficultés opérationnelles internes et externes auxquels ont fait face les projets au Mali et qui ont limité les résultats des interventions de la Banque (faible effectif du personnel, forte rotation du personnel, long délai de réaction aux demandes d'ANO/lenteurs administratives, répartition des tâches et coordination entre COML et HQ, synergie entre départements et articulation des stratégies sectorielles, etc.)? Quels sont les facteurs internes et externes qui ont favorisé l'obtention des résultats ?	Ne s'applique pas	Ne s'applique pas	Ne s'applique pas	Ne s'applique pas
Durabilité	5. Quel est le niveau d'appropriation des projets de la Banque, notamment en ce qui concerne les projets agricoles?	Plus de 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont impliqué les communautés cibles	50 à 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont impliqué les communautés cibles	Moins de 50% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont impliqué les communautés cibles	Aucun des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période n'a impliqué les communautés cibles
		Plus de 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont mis en œuvre un dispositif de pérennisation des acquis	50 à 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont mis en œuvre un dispositif de pérennisation des acquis	Moins de 50% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont mis en œuvre un dispositif de pérennisation des acquis	Aucun des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période n'a mis en œuvre un dispositif de pérennisation des acquis
		Plus de 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont mis en œuvre un dispositif de mobilisation de recettes pour le financement des charges récurrentes	50 à 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont mis en œuvre un dispositif de mobilisation de recettes pour le financement des charges récurrentes	Moins de 50% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont mis en œuvre un dispositif de mobilisation de recettes pour le financement des charges récurrentes	Aucun des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période n'a mis en œuvre un dispositif de mobilisation de recettes pour le financement des charges récurrentes
		Plus de 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont la CEP intégrée dans les services du ministère de tutelle	50 à 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont la CEP intégrée dans les services du ministère de tutelle	Moins de 50% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont la CEP intégrée dans les services du ministère de tutelle	Aucun des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période n'a pas la CEP intégrée dans les services du ministère de tutelle
	6. Dans quelle mesure les interventions de la Banque ont-elles renforcées les capacités locales ou mobilisé ces dernières? Dans quels domaines ont-elles été renforcées ?	Plus de 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont mis en œuvre un ou plusieurs activités de renforcement des capacités techniques ou institutionnelles du pays	50 à 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont mis en œuvre un ou plusieurs activités de renforcement des capacités techniques ou institutionnelles du pays	Moins de 50% des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont mis en œuvre un ou plusieurs activités de renforcement des capacités techniques ou institutionnelles du pays	Aucun des projets approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période n'a mis en œuvre une activité de renforcement des capacités techniques ou institutionnelles du pays
	7. Dans quelle mesure la Banque s'est-elle assurée du respect de ses normes environnementales et sociales ?	Plus de 90% des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 ont documenté la mise en œuvre des mesures de mitigation environnementales et sociales, y compris celles liées à des conditions préalables y relatives	50 à 90% des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 ont documenté la mise en œuvre des mesures de mitigation environnementales et sociales, y compris celles liées à des conditions préalables y relatives	Moins de 50% des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 ont documenté la mise en œuvre des mesures de mitigation environnementales et sociales, y compris celles liées à des conditions préalables y relatives	Aucun des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 n'a documenté le la mise en œuvre des mesures de mitigation environnementales et sociales, y compris celles liées à des conditions préalables y relatives

Critères d'évaluation	Questions spécifiques	Echelle de notation			
		4. Très satisfaisant	**3. Satisfaisant**	**2. Insatisfaisant**	**1. Très insatisfaisant**
		Tous les projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 ont respecté le délai de publication des résumés EIES & PGES (délai entre approbation PAR et date de publication sur le site web)	Plus de 50% des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont respecté le délai de publication des résumés EIES & PGES	Moins de 50% des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont respecté le délai de publication des résumés EIES & PGES	Aucun des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période n'a respecté le délai de publication des résumés EIES & PGES
		Plus de 90% des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 ont désigné / comptent effectivement avec un responsable au sein de la CEP pour suivre et établir un rapport sur la mise en œuvre du PGES et/ou la réinstallation/compensation de la population affectée	50 à 90% des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont désigné un responsable au sein de la CEP pour suivre et établir un rapport sur la mise en œuvre du PGES et/ou la réinstallation/compensation de la population affectée	Moins de 50% des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période ont désigné un responsable au sein de la CEP pour suivre et établir un rapport sur la mise en œuvre du PGES et/ou la réinstallation/compensation de la population affectée	Aucun des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 et achevés ou clôturés au cours de la période n'a désigné un responsable au sein de la CEP pour suivre et établir un rapport sur la mise en œuvre du PGES et/ou la réinstallation/compensation de la population affectée
		Plus de 90% des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 ont un budget pour suivre et établir un rapport sur la mise en œuvre du PGES, et celui est effectivement mis à dispositions selon les rapports de supervision de la Banque ou de l'emprunteur	50 à 90% des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 ont un budget pour suivre et établir un rapport sur la mise en œuvre du PGES, et celui est effectivement mis à dispositions selon les rapports de supervision de la Banque ou de l'emprunteur	Moins de 50% des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 ont un budget pour suivre et établir un rapport sur la mise en œuvre du PGES, et celui est effectivement mis à dispositions selon les rapports de supervision de la Banque ou de l'emprunteur	Aucun des projets de cat. I & II approuvés entre 2005 et 2018 n'a de budget pour suivre et établir un rapport sur la mise en œuvre du PGES, et celui est effectivement mis à dispositions selon les rapports de supervision de la Banque ou de l'emprunteur
Efficience	8. Quel est l'impact du choix de réaliser des projets intégrés sur l'efficience de la mise en oeuvre, c'est-à-dire l'intégration de plusieurs secteurs de services différents et la concentration des interventions dans une zone géographique plus restreinte ?	L'intégration de services connexes aux projets est positivement associée à tous les aspects d'efficience	L'intégration de services connexes aux projets est positivement associée à plus de 2 aspects d'efficience	L'intégration de services connexes aux projets est positivement associée à moins de 2 aspects d'efficience	L'intégration de services connexes aux projets n'est positivement associée à aucun des aspects d'efficience
		La concentration de plusieurs interventions dans une zone géographique est positivement associée à tous les aspects d'efficience	La concentration de plusieurs interventions dans une zone géographique est positivement associée à plus de 2 aspects d'efficience	La concentration de plusieurs interventions dans une zone géographique est positivement associée à moins de 2 aspects d'efficience	La concentration de plusieurs interventions dans une zone géographique est positivement associée à aucun des aspects d'efficience
	9. Dans quelle mesure la Banque a-t-elle respecté les délais et budgets alloués pour la mise en œuvre de ses interventions ?	Plus de 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 ont respecté le budget initial (pas dépassement)	50 à 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 ont respecté le budget initial	Moins de 50% des projets approuvés entre 2005 et 2018 ont respecté le budget initial	Aucun des projets approuvés entre 2005 et 2018 n'a respecté le budget initial
		Plus de 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 ont respecté le calendrier initial (durée de mie en œuvre effective/durée prévue=1)	50 à 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 ont respecté le calendrier initial (pas de retard)	Moins de 50% des projets approuvés entre 2005 et 2018 ont respecté le calendrier initial (retard fréquent)	Aucun des projets approuvés entre 2005 et 2018 n'a respecté le calendrier initial (retard systématique)
		Le taux moyen de décaissement des projets approuvés entre 2005 et 2018 est supérieur ou égal à 90%	Le taux moyen de décaissement des projets approuvés entre 2005 et 2018 est entre 60 et 90%	Le taux moyen de décaissement des projets approuvés entre 2005 et 2018 est entre 60 et 50%	Le taux moyen de décaissement des projets approuvés entre 2005 et 2018 est inférieur à 50%

Critères d'évaluation	Questions spécifiques	Echelle de notation			
		4. Très satisfaisant	**3. Satisfaisant**	**2. Insatisfaisant**	**1. Très insatisfaisant**
		Les coûts administratifs pour 1 million d'UC dépensé a baissé au cours de la période	Les coûts administratifs pour 1 million d'UC dépensé n'a pas augmenté au cours de la période	Les coûts administratifs pour 1 million d'UC dépensé a augmenté au cours de l'un au l'autre DSP	Les coûts administratifs pour 1 million d'UC dépensé a augmenté sur la période
Impact	10. Quel est l'impact des interventions de la Banque sur les populations et sur les inégalités (régions, genre, etc.)? (% de population vivant avec moins d'1 dollar par jour ; Indice de Gini par région et genre ; Subnational Multidimentional poverty Index)	Les inégalités ont diminué sur la période	Les inégalités ne se sont pas aggravées sur la période	Les inégalités ont augmenté de moins de 5% sur la période	Les inégalités ont augmenté de plus de 5% sur la période
	11. Dans quelle mesure les interventions de la Banque, notamment les appuis budgétaires ont-elles contribué à réduire l'insécurité?				
Efficacité – performance institutionnelle du Gouvernement du Mali	12. Dans quelle mesure l'harmonisation et coordination des bailleurs sont-elles effectives au Mali? Quel est le niveau de complémentarité des interventions de la Banque avec celles des autres partenaires du GdM ?	Au cours de la période, la Troica a tenu 5-6 réunions par an	Au cours de la période, la Troica a tenu au moins 4 réunions par an	Au cours de la période, la Troica a tenu moins de 4 réunions par an	Au cours de la période, la Troica n'a pas tenu de réunions
	13. La communication entre partenaires au développement du Mali est-elle adaptée? Comment échanger les informations pour une collaboration plus efficace, en particulier dans le cadre du PAGODA BAD/UE ?	Les partenaires du Mali sont très satisfaits	Les partenaires du Mali sont satisfaits	Les partenaires du Mali sont insatisfaits	Les partenaires du Mali sont très insatisfaits
	14. Dans quelle mesure le GdM a-t-il rempli ses engagements dans le cadre des DSP ?	Le Mali a rempli tous ses engagements/conditions préalables	Le Mali a rempli au moins les 4/5 de ses engagements/conditions préalables	Le Mali a rempli moins de la moitié de ses engagements/conditions préalables	Le Mali n'a rempli aucun de ses engagements/conditions préalables
Efficacité – performance institutionnelle de la Banque	15. Dans quelle mesure la Banque a-t-elle associé l'ensemble des parties prenantes dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi de ses interventions? Les DSP sont-ils imposés au pays et bénéficiaires ?	Toutes les catégories d'acteurs ont été impliqués à tous les stades du DSP	Toutes les catégories d'acteurs ont été impliqués à un stade ou l'autre du DSP	Toutes les catégories d'acteurs n'ont été impliqués à un stade ou l'autre du DSP	Seuls les administrations publiques ont été impliquées dans le DSP
	16. Les procédures et ressources de la Banque sont-elles adaptées aux ambitions des DSP du Mali, y compris le niveau d'allocation des fonds FAD, au regard de leurs besoins budgétaires? Le budget hors opérations de COML est-il à la hauteur de son rôle de partenaire de premier choix du GdM ? Dans quelle mesure pourrait-il utiliser les ressources d'un projet pour participer à des évènements d'importance pour le pays ?	La proportion de PL dans le personnel à COML a augmenté significativement	La proportion de PL dans le personnel à COML a augmenté	La proportion de PL dans le personnel à COML est resté inchangé	La proportion de PL dans le personnel à COML a baissé
		La proportion des projets gérés depuis COML a augmenté significativement	La proportion des projets gérés depuis COML a augmenté	La proportion des projets gérés depuis COML est resté inchangé	La proportion des projets gérés depuis COML a baissé
		Le volume des allocations accessibles au GdM a augmenté significativement	Le volume des allocations accessibles au GdM a augmenté	Le volume des allocations accessibles au GdM est resté inchangé	Le volume des allocations accessibles au GdM a baissé
	17. Dans quelle mesure les interventions de la Banque ont-elles considérées les questions transversales telles que l'environnement, la résilience, le genre et l'emploi des jeunes ? (pour l'environnement, voir question #7)	Plus de 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 ont des objectifs explicites de résilience, genre ou emploi des jeunes	50 à 90% des projets approuvés entre 2005 et 2018 ont des objectifs explicites de résilience, genre ou emploi des jeunes	Moins de 50% des projets approuvés entre 2005 et 2018 ont des objectifs explicites de résilience, genre ou emploi des jeunes	Aucun des projets approuvés entre 2005 et 2018 n'a d'objectifs explicites de résilience, genre ou emploi des jeunes
	18. Les projets intégrés ont-ils permis un effet levier en dégageant des résultats de développement plus importants? Dans quelle mesure l'introduction d'activités connexes dans les projets (intégration thématique/sectorielle) a-t-elle amélioré la satisfaction des besoins des populations dans les zones d'intervention?	Tous les projets intégrés ont atteint d'autres résultats de développement outre les principaux résultats attendus	Plus de la moitié des projets intégrés ont atteint d'autres résultats de développement outre les principaux résultats attendus	Moins de la moitié des projets intégrés ont atteint d'autres résultats de développement outre les principaux résultats attendus	Aucun des projets intégrés n'a atteint d'autres résultats de développement outre les principaux résultats attendus
		Les populations cibles sont très satisfaits	Les populations cibles sont satisfaits	Les populations cibles sont insatisfaits	Les populations cibles sont très insatisfaits
	19. Les efforts de communication de la Banque et le niveau de visibilité/notoriété qui en résulte sont-ils suffisants pour positionner favorablement la Banque au Mali? Quelle est la perception (image) des populations cibles (bénéficiaires finaux) vis-à-vis de l'assistance de la Banque ?	Tous les répondants connaissent que le groupe de la BAD est la source de financement du projet dont ils sont bénéficiaires	Au moins 2/3 des répondants connaissent que le groupe de la BAD est la source de financement du projet dont ils sont bénéficiaires	Moins de 50% des répondants connaissent que le groupe de la BAD est la source de financement du projet dont ils sont bénéficiaires	Moins de 25% des répondants connaissent que le groupe de la BAD est la source de financement du projet dont ils sont bénéficiaires

Annexe 16 : Estimation de la charge de travail des consultants et bureaux spécialisées

	Charge de travail du consultant (Homme/jours)									
Tâches du consultant	(1) Agriculture et élevage	(2) Multi-secteur (gouvernance économique et publique)	(3) Energie	(4) Eau et assainissement	(5) Transport	(6) Social	(7) Développement du secteur privé	(8) Performance institutionnelle de la Banque et du Gouvernement du Mali	(9) Analyse de la prise en compte de la fragilité	Total
Préparation du plan d'évaluation sectoriel*	**5,5**	**5,5**	**5,5**	**5,5**	**5,5**	**5,5**	**5,5**	**5,5**	**5,5**	**49,5**
a = estimation optimiste	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	
m = probable	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	
b = pessimiste	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	
Collecte des données du secteur concerné (revue documentaire)*	**5,5**	**5,5**	**5,5**	**5,5**	**5,5**	**5,5**	**5,5**	**10,8**	**3,2**	**52,5**
a = estimation optimiste	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*5*	*2*	
m = probable	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*10*	*3*	
b = pessimiste	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*20*	*5*	
Collecte des données de terrain sur les projets de l'échantillon										
*(Nombre de projets dans l'échantillon tiré**, p_1)*	*9*	*6*	*2*	*2*	*2*	*3*	*1*	*0*	*0*	
Charge de travail estimée**	**27,4**	**17,9**	**6,3**	**5,3**	**6,3**	**8,4**	**3,2**	**0,0**	**0,0**	**74,9**
Estimation (par projet)*	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	2,3	2,3	
a = estimation optimiste	*2*	*2*	*2*	*2*	*2*	*2*	*2*	*1*	*1*	
m = probable	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*2*	*2*	
b = pessimiste	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	
Analyse des données sur tous les projets du secteur concerné										
*(Nombre de projets concernés, p_2)****	*27*	*14*	*7*	*8*	*5*	*10*	*3*	*48*	*48*	
Charge de travail estimée****	**99,0**	**51,3**	**25,7**	**29,3**	**18,3**	**36,7**	**11**	**50,4**	**52**	**373,7**
Estimation (par projet)*	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	1,1	1,1	
a = estimation optimiste	*2*	*2*	*2*	*2*	*2*	*2*	*2*	*0,3*	*0,5*	
m = probable	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*1*	*1*	
b = pessimiste	*8*	*8*	*8*	*8*	*8*	*8*	*8*	*2*	*2*	
Analyse des données*	**5,3**	**5,3**	**5,3**	**5,3**	**5,3**	**5,3**	**5,3**	**5,3**	**5,3**	**48,0**
a = estimation optimiste	*2*	*2*	*2*	*2*	*2*	*2*	*2*	*2*	*2*	
m = probable	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	
b = pessimiste	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	
Rédaction du rapport d'évaluation*	**10**	**10**	**10**	**10**	**10**	**10**	**10**	**10**	**10**	**90,0**
a = estimation optimiste	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	
m = probable	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	*10*	
b = pessimiste	*15*	*15*	*15*	*15*	*15*	*15*	*15*	*15*	*15*	
Finalisation du rapport d'évaluation*	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**3,0**	**27,0**
a = estimation optimiste	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	
m = probable	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	*3*	
b = pessimiste	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	*5*	
Total estimé (homme-jours)	**155,8**	**98,6**	**61,3**	**63,9**	**54,0**	**74,4**	**43,5**	**85,1**	**79,0**	**715,7**

Annexe 17 : Liste des membres du groupe de référence de l'évaluation

Secteurs	Nom et prénoms	Fonction	Service	Emplacement	Extension	Email
COML	M. Kaningbi NYAKI-ZANGBULA	Country Program Officer	COMG	Bamako	7202	K.NYAKI-ZANGBULA@AFDB.ORG
COML	M. Famory SINABA	Agronome	COML	Bamako	7227	F.SINABA@AFDB.ORG
COML	Mme Fatouma Binta DIALLO	Rural Civil Engineer	COML	Bamako	7206	F.B.DIALLO@AFDB.ORG
RDGW	M. Emile Chancelier KEMAYOU	Principal Political Economist	RDGW	Abidjan	1702	E.KEMAYOU@AFDB.ORG
Secteur privé	M. Modibo TOLO	SG Conseil national du patronat du Mali	CNPM	Bamako	223 20 21 63 11 // 66 71 08 42	modibotolo@cnpmali.org; modibotolo@yahoo.fr
Société civile	M. Boureima Allaye TOURE	Président du CNSC	CNSC	Bamako	223 20 29 51 27 // 44 90 22 03/ 76 25 27 62	boureimaallayetoure@yahoo.fr; batoure@omaes.org
Routes	Cheick Oumar Diallo	Conseiller technique (en charge des routes ?)	Ministère de l'Equipement, des Transports et du Désenclavement	Bamako	(00223) 99 94 55 45/66 66 92 37	codiall@yahoo.fr
Agriculture	Mme Anna KONE	Conseiller technique	Ministère de l'Agriculture	Bamako	223 66 73 79 10	rkonikone@yahoo.fr
Economie et finances	M. Elly Prosper ARAMA	Directeur Général de la Dette Publique	Ministère de l'Economie et finances	Bamako	223 20 23 92 86	arama2008@yahoo.fr
Energie	M. Drissa SAMAKE	Conseiller technique	MEE	Bamako	223 66 73 06 36	drissamakey@yahoo.fr; drissamakey@gmail.com;

Annexe 18 : Annotated Outline for Executive Summary of Evaluation Reports

1 Title of the evaluation report
2 Sequence (or serial number)
3 Name of country
4 Name of evaluators or their organizations
5 Commissioned by:
6 Partners:
7 Original language:
8 English executive summary by:
9 Brief description of programme/project
10 Context of programme/project – years of implementation, situation vis-à-vis Bank country strategy outcomes and other programming it contributes to (i.e. UN outcomes, complementary national or partner programmes)
11 Basic description of context and purpose of evaluation – why this evaluation now
12 Objectives of evaluation
13 Short description of methodology; key features include:
Rationale for choice of methodology
Data sources used
Data collection and analysis methods used
Major limitations
14 Most important findings and conclusions
15 General areas of recommendation
With highest priority recommendations given in more detail
16 Lessons learned

Source: Adapted from UNICEF (2004)

Annexe 19 : Annotated Outline for Country Strategy Evaluation Reports

Executive summary (max 3 pages)

1. Introduction (max 1 page)
2. Background (around max 2 pages)
   2.1 Country context
   2.2 AfDB CSPA
3. Evaluation methodology (2 pages)
4. Evaluation findings (around 5 pages)
5. Conclusions on overall performance (max 3 pages)
6. Lessons and recommendations (max 4 pages)
7. Appendices

Source: IDEV CSPE Manual, pp. 41-44

Annexe 20 : Quality Rating Template for Peer-reviewers of CSP Evaluation Report

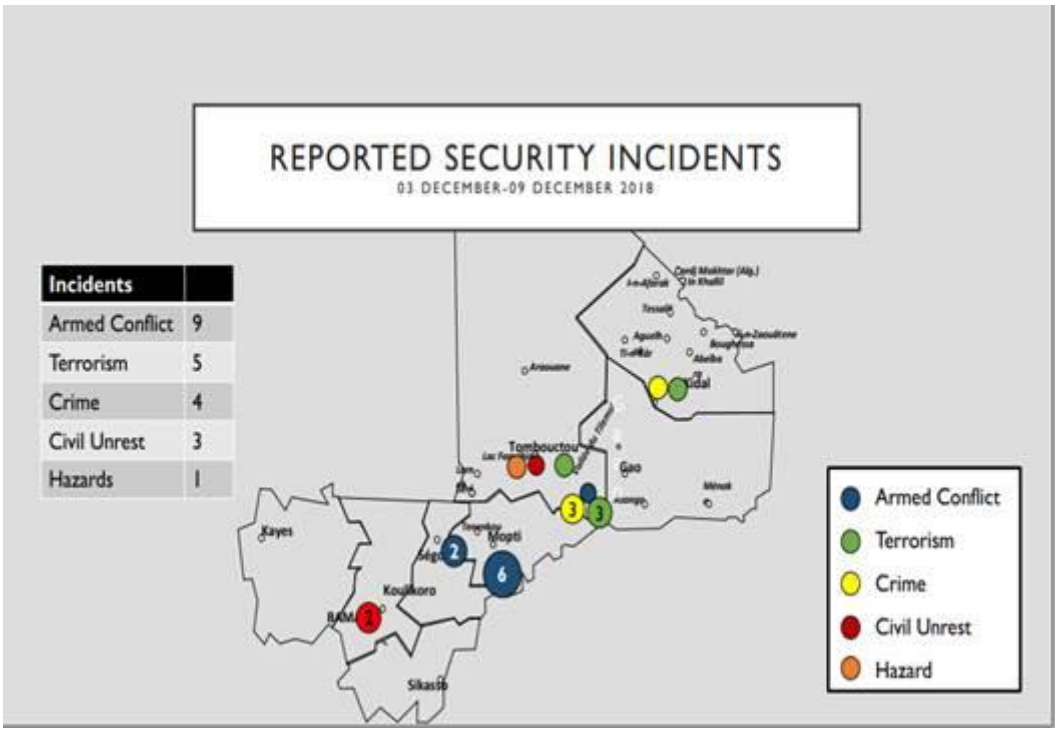
Basic data on CSPE			
Country			

Portfolio (million UC)			
Evaluation period			
Evaluators			
Evaluation Year/Date			
CSPE cost			
CSPE duration			
Peer reviewers/ reference group			
Quality elements	Specific Review Questions	Adequately addressed (rating):	Comments
Rating scale: 1 = Missing; 2 = Highly satisfactory; 3 =Satisfactory; 4 = Unsatisfactory; 5 = Highly unsatisfactory			
CSPE process			
1. Diagnosis of the country context and development strategy	1. To what extent the major factors/aspects (geographical location, demographic characteristics, economic growth, poverty measures, other social & economic outcomes) that determined the specific design of the Bank strategy are clearly described? 2. To what extent the country development problems, challenges, opportunities and related threats are clearly described? 3. To what extent the country development strategic objectives or expected long term results from national policy documents are clearly presented?		
2. Description of the Bank Strategy and program of assistance to the country	4. To what extent the expected results agreed upon between the Bank and the country are clearly presented? 5. To what extent the expected results of specific Bank operations are clearly described? 6. To what extent the planned activities of the specific Bank operations are clearly presented??		
3. Identification of CSPE key clients and role in CSPE process	7. To what extent key evaluation stakeholders and their roles are clearly identified?		
4. Evaluation team composition	8. To what extent the skills mix is appropriate given the focus of the Bank strategy for the country and the mix of operations?		
5. Internal/external quality assurance by peer reviewers/ reference group			
6. Incorporation of comments by stakeholders	9. To what extent the comments by peer reviewers are duly considered (accepted or rejected) by the evaluation team?		
7. Undisturbed evaluation process	10. Has the evaluation process been disrupted at a point in time? Why?		
8. Implementation within the intended time and budget	11. To what extent the evaluation was kept within planned timeframe and budget?		
CSPE methodology			
9. Definition of the coverage of the CSPE	12. To what extent the evaluation purpose, objectives, questions and scope were clearly described? 13. To what extent the evaluation objectives were SMART? 14. To what extent the evaluation questions are evaluable using the SMART criteria? 15. To what extent the purpose and context provided a specific justification for undertaking this evaluation at this time? 16. To what extent the evaluation objectives were realistic and achievable in light of the information that can be collected in the context of the country program?		
10. (Re)construction of the CSPA results logic	17. To what extent the country program was clearly described, including the logic of its design or expected results chain? 18. To what extent the depicted logic model of the Bank strategy for the country is appropriate in terms of internal validity?		
11. Clear distinction between CSPA result levels			
12. Application of (standard) evaluation criteria	19. To what extent the standard evaluation criteria are applied? 20. To what extent the explanation for using or not to use standard evaluation are provided?		
13. Operationalization of CSPA evaluation criteria by means of indicators	21. To what extent the links between evaluation questions and criteria are explicit? 22. To what extent the evaluation indicators are appropriate based on the CREAM criteria?		
14. Specification of methods and techniques to address evaluation questions	23. To what extent the evaluation methodology (approach, methods and tools) were thoroughly and transparently described? 24. To what extent the required information in the recommended evaluation matrix were provided? 25. To what extent the evaluation methods were appropriate and adequate providing a complete and fair assessment?		
15. Identification of information sources			

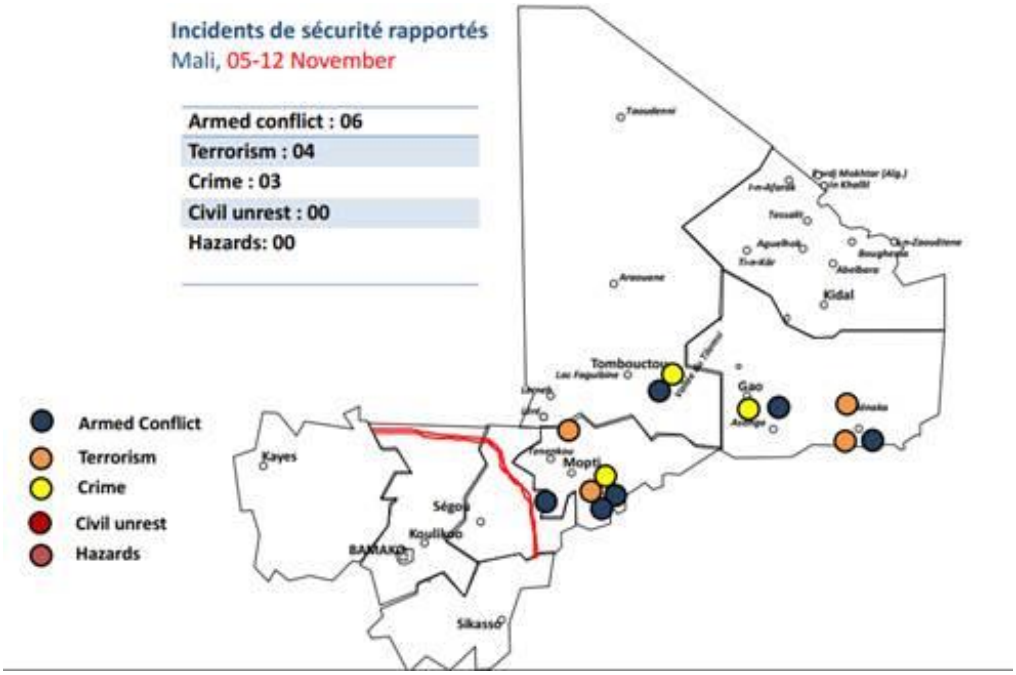
16. Verification of reliability of data/ triangulation	26. To what extent checks for verifying data reliability were provided?		
17. Representativeness of samples/data sources	27. To what extent the sampling strategy were appropriate in the light of the evaluation purpose and objectives?		
18. Foundation of findings, conclusions, ratings	28. To what extent program inputs, outputs and where possible outcomes were measured in presenting evaluation findings (or an appropriate rationale given why not)? 29. To what extent conclusions represent insights into identification and/or solutions of important problems or issues?		
19. Consistency between findings, conclusions and ratings	30. To what extent the conclusions and ratings were substantiated by the findings consistent with data and methods?		
20. Consistency between findings, lessons and recommendations	31. To what extent recommendations were firmly based on evidence and analysis?		
21. Account for limitations of the study	32. To what extent the limitations of the methodology were identified and carefully addressed?		
Reporting			
22. Unambiguous and accessible (understandable) evaluation results	33. To what extent the writing style is unambiguous and accessible?		
23. Evaluation questions answered by findings	34. To what extent the findings and conclusions do answer evaluation questions?		
24. Explanation of difference between expected and achieved results	35. To what extent the difference between expected and achieved results were measured?		
25. Distinction between findings, conclusions, lessons and recommendations	36. To what extent a clear distinction were made between the evaluation findings, analysis, interpretation, conclusions, and recommendations?		
26. Strategic and/or operational nature and realism of lessons and recommendations	37. To what extent recommendations were directly relevant and realistic with priorities for action? 38. To what extent the lessons learned were valuable for the Bank and country stakeholders?		
27. Quality of the Summary	39. Clarity and representativeness of the summary in the CSPE report and the 1-4 page summary briefs		
28. Information available on the cover pages	40. Title of the evaluation provided on the cover page		
	41. Country name provided on the cover page		
	42. Period of the CS provided on the cover page		
	43. Date of evaluation provided on the cover page		
	44. Address of the responsible person at BDEV provided (where? Cover?)		
29. Ease of document consultation	45. Detailed and numbered table of contents provided		
30. Availability of key supplementary information (annexes)	46. List of annexes provided		
	47. List of persons interviewed provided in the annexes		
	48. Data collection instruments provided in the annexes		
	49. List of abbreviations provided		
	50. Approach paper or consultant's terms of reference provided in the annexes		
	51. Evaluation budget and costs provided in the annexes		
	52. Inception report provided in the annexes		
	53. List of site visited provided in the annexes		

Source: Adaptation of CSPE Manual (pp. 47-48), based on UNICEF (2005).

Annexe 21 : Cartes sur la sécurité au Mali



Source: Carte UNDSS fournie le 14/11/2018 par Dicko, Abdouraman, point focal sécurité PSEC au Mali



Source: Carte UNDSS fournie le 14/11/2018 par Dicko, Abdouraman, point focal sécurité PSEC au Mali

Annexe 22 : Situation de la documentation existante et manquante

Documents de planification nationaux du Mali

Stratégie nationale	**Document**	**Revue**
ENP 2025	**V**	**X**
CSLP 2002	**V**	**V**
CSCRP 2007-11	**V**	**V**
CSCRP 2012-17	**V**	**X**
PRD 2013-14	**V**	**X**
PAPU 2013-14	**V**	**X**
PAG 2013-18	**V**	**X**
CREED 2016-18	**V**	**V**

Documents de stratégie d'assistance de la Banque

Période	**DSP**	**MTR**	**RRP**	**RCA**
2005-09	**V**	**V**	**V**	**V**
2013-14	**V**	**X**	**V**	**V**
2015-19	**V**	**X**	**X**	**X**

Documents relatifs aux opérations

Secteur	Code projet	Projet	Année	ADOA	PCN	RE	AT	RN	AP /AD	BTOR / AM	IPR/ EER/ PSR/	RAP/ XSR	NRAP	EIES/ PGES/ Renv/ PARP	RC	ICPs	DE
Agriculture	P-ML-AA0-018	Projet sucrier de Markala, volet Agricole	2010	V	X	V	X	X	X	X	X	X	X	V	V	V	X
Agriculture	P-ML-AA0-019	Programme de développement de l'irrigation dans le bassin de Bani et Selingue (PDI-BS)–Phase I	2009	X	X	V	X	V	X	V	X	V	X	V	X	X	X
Agriculture	P-ML-AA0-022	Projet de renforcement de la sécurité alimentaire à travers le développement de l'irrigation agricole	2013	X	X	V	V	V	X	X	V	X	X	X	X	X	X
Agriculture	P-ML-AA0-024	Projet de renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans la région de Koulikoro (PReSAN-KL)	2014	X	X	V	V	V	X	V	V	X	X	X	X	X	X
Agriculture	P-ML-AA0-025	Programme d'appui à la transformation de l'agriculture	2017														
Agriculture	P-ML-AAC-005	Projet Intensification Baguineda	2005	X	X	V	X	V	V	X	X	V	V	X	X	X	X
Agriculture	P-ML-AAE-003	Aide d'urgence contre la Propagation de la Grippe Aviaire	2006	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Agriculture	P-ML-AAE-004	Projet d'appui au développement des productions animales en zone de Kayes Sud (PADEPA-KS)	2007	X	X	V	X	V	X	V	X	V	X	X	X	X	X
Agriculture	P-ML-AAG-003	Diversification des activités du Moulin moderne du Mali (M3)	2014	V	X	V	X	X	X	V	X	X	X	V	V	X	V
Agriculture	P-Z1-AA0-095	Projet d'appui à la filière coton-textile dans les 4 pays	2006	X	X	V	X	V	X	X	X	V	X	X	X	X	X
Agriculture	P-Z1-AAE-009	Projet de gestion durable du bétail ruminant endémique	2006	X	X	V	X	V	X	X	X	V	X	X	X	X	X
Agriculture	P-Z1-AAZ-018	Programme de renforcement de la résilience à l'insécurité alimentaire	2014	X	X	V	V	V	X	V	X	X	X	X	X	X	X
Finance	P-ML-HA0-003	Ligne de crédit à la Banque Malienne de Solidarité	2011	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	V	V	X
Finance	P-ML-HAB-002	Trade finance line of credit BSIC Mali	2018	V	X	V	X	X	X	X	X	X	X	X	V	X	X
Finance	P-ML-HA0-008	Banque de Développement du Mali BDM	2018	X	X	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Multi-secteur	P-ML-K00-014	Programme d'ajustement Structurel IV (Pas Iv)	2005	X	X	V	X	X	V	X	X	V	X	X	X	X	X
Multi-secteur	P-ML-K00-015/018/020	Programme d'appui à la stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté (GPRSSP / PASCRP)	2008	X	X	V	X	V	X	X	X	V	V	X	X	X	X
Multi-secteur	P-ML-K00-017	Projet d'appui à la décentralisation et au développement économique Régional (PADDER)	2007	X	X	V	X	V	V	X	X	V	V	X	X	X	X
Multi-secteur	P-ML-K00-021	Projet d'appui à la gouvernance économique (PAGE)	2013	X	X	V	V	V	X	V	V	X	X	X	X	X	X
Multi-secteur	P-ML-KA0-001	Programme d'urgence d'appui à la reprise économique (PUARE / EERSP)	2013	X	X	V	V	V	X	X	X	V	V	X	X	X	X
Multi-secteur	P- ML-KA0-003	PAUGRE - Programme d'appui à la gouvernance et à la reprise	2014	X	X	V	V	V	X	X	X	V	V	X	X	X	X
Multi-secteur	P-ML-KA0-006/004	Programme d'appui aux réformes de la gouvernance économique (PARGE)	2014	X	V	V	V	V	V	V	V	V	X	X	X	X	X
Multi-secteur	P-ML-KA0-005	Schéma national d'aménagement du territoire	2017														
Multi-secteur	P-ML-KA0-007	Programme d'appui à la croissance économique phase I (PACE I)	2017	X	X	V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Multi-secteur	P-ML-KF0-001	Projet d'appui à la compétitivité de l'économie Malienne	2018	X	X	V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Energie	P-ML-FA0-004	Mini Hydropower Plants and Related Distribution Networks Development Project (PDM-Hydro)	2017	X	X	V	V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Energie	P-ML-FF0-001	Mali Segou Solar PV Power	2016	V	X	V	X	X	X	X	X	X	X	X	V	X	X
Energie	P-ML-FZ0-002	Plan d'investissement SREP	2011	X	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Energie	P-ML-FZ0-003	Projet d'appui à la promotion des énergies renouvelables	2014	X	X	V	V	X	X	X	V	X	X	X	X	X	X
Energie	P-Z1-FA0-029	Etude de la ligne d'interconnections Guinée-Mali (FOMI)	2011	X	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Energie	P-Z1-FA0-148	Projet d'interconnections électrique en 225 KV Guinée-Mali	2017	X	X	V	V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Social	P-ML-IAD-001	Appui au complexe numérique de Bamako	2011	X	X	V	V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Secteur	Code projet	Projet	Année	ADOA	PCN	RE	AT	RN	AP /AD	BTOR / AM	IPR/ EER/ PSR/	RAP/ XSR	NRAP	EIES/ PGES/ Renv/ PARP	RC	ICPs	DE
Social	P-ML-IAZ-001	Projet d'appui à la réinsertion socio-économique de la population du Nord du Mali	2016	X	X	V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Social	P-ML-IE0-002	Projet d'appui au Développement Communautaire dans les Régions de Kayes et Koulikoro (PADEC)	2006	X	X	V	X	V	X	V	V	V	X	V	X	X	X
Social	P-ML-IE0-004	Aide humanitaire d'urgence en faveur des populations affectées par les crises sécuritaire et alimentaire au Nord du Mali	2012	X	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Social	P-ML-I00-006	Projet d'automatisation économique des femmes dans la filière	2018	X	V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Transport	P-ML-DB0-009	Prêt supplémentaire au Mali: WAEMU/Ghana - programme routier I	2009	X	X	V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Transport	P-ML-DB0-011	Aménagement de la section de route urbaine Point Y et le pont Woyowayanko	2010	X	X	V	V	X	X	X	X	V	V	V	X	X	X
Transport	P-Z1-DB0-168	Projet d'aménagement et de facilitation de transport	2015	X	X	V	V	V	X	V	X	X	X	V	X	X	X
Transport	P-ML-DB0-015	Programme d'Amen - Routier de la Branche Malien de la Trans	2018	X	X	V	V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Eau & Assai°	P-ML-E00-008	Projet d'alimentation en eau potable de la Ville de Bamako depuis la localité de Kabala (PAEP Bamako/Kabala)	2013	X	X	V	V	V	X	X	V	X	X	X	X	X	X
Eau & Assai°	P-ML-EA0-004	Projet d'adduction en eau potable et assainissement dans les régions de Gao, Koulikoro et Segou	2008	X	X	V	X	V	V	X	V	V	X	X	X	X	X
Eau & Assai°	P-ML-EAZ-002	Projet d'appui à la mise en œuvre du Plan d'Action de Gestion Intégrée des Ressources en Eau	2010	X	X	X	X	X	X	V	V	V	X	X	X	X	X
Eau & Assai°	P-ML-EAZ-004	Etudes d'élaboration du Schéma directeur et du Programme d'investissement du Projet de développement intégré et de résilience climatique dans les plaines du Delta 2	2017														
Eau & Assai°	P-ML-EB0-004	Projet d'assainissement de la Ville de Bamako	2017	X	X	V	V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X