

**EVALUATION FINALE DU PROGRAMME CONJOINT
DES NATIONS UNIES D'APPUI A LA PROMOTION DES
DROITS DE L'HOMME AU MALI (PDH)**

Rapport final

20 janvier 2017

Code du Programme : 00081304

Durée du programme : 2012 - 2016

Noms des consultants évaluateurs :

- Dr. Serigne-Bamba GAYE, consultant international
- M. Mamadou NIANG, consultant national

Date de l'évaluation : 1^{er} au 31 décembre 2016

Les vues exprimées dans ce rapport sont celles des consultants et ne reflètent pas les positions du PNUD et du Gouvernement malien.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier très sincèrement les personnes qui nous ont aidé pour exécuter le mandat que le PNUD-Mali nous a confié. Sans leur appui, ce rapport ne pourrait être finalisé dans les délais. Parmi celles-ci, on peut citer :

M. Malèye Diop, DPA/P, PNUD ;
Madame Fatimata Traoré Ossade, Team Leader Gouvernance, PNUD ;
Madame Yassa Diawara, Assistante du DPA/P ;
Madame Safia Guindo, Spécialiste en suivi-évaluation, PNUD ;
M. Mamadou Diakité, Coordonnateur du PDH ;
M. Anna Dolo, Assistant administratif du PDH ;
Madame Fatoumata Maïga, Assistante d'équipe du PDH ;
M. Mahamane Agaly Maïga, Directeur du PDH ;
M. Abraham Bengaly, ancien Coordonnateur du PDH ;
Toute l'équipe du PDH ;
Toutes les personnes dont les noms figurent à l'annexe du rapport.

SIGLES ET ABREVIATIONS

APPDH : Programme d'Appui à la Protection des Droits de l'Homme
CIC : Comité international de coordination des institutions des droits de l'Homme
CNDH : Commission Nationale des Droits de l'Homme
CPD : Programme pays
CSCRП : Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
CPS : Cellule de Planification et de Statistique
DESC : Droits Economiques, Sociaux et Culturels
DNAPES : Direction Nationale de l'Administration Pénitentiaire et de l'Education Surveillée
DSCRП : Document Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
EID : Espace d'Interpellation démocratique
GAR : gestion axée sur les résultats
MAECIIA : Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération Internationale et de l'Intégration Africaine
MINUSMA : Mission multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali
NEX : Modalité d'exécution nationale
OMD : Objectifs du millénaire pour le Développement
OSC : Organisation de la société civile
PDH : Programme Conjoint des Nations Unies d'Appui à la Promotion des Droits de l'Homme au Mali
PNUAD : Programme d'aide au développement des Nations Unies
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODEJ : Programme de Développement du secteur de la justice
PRODOC : Document de projet
PTA : Plan de travail annuel
PTF : Partenaires techniques et financiers
PTT : Plan de travail trimestriel
UNFPA : Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population
UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
SNU : Système des Nations unies
VBG : Violences basées sur le genre

SOMMAIRE

Résumé

1. Objectif de l'évaluation.....	5
2. Principaux constats et leçons apprises.....	5
3. Nouveaux axes stratégiques.....	6
1. Démarche méthodologique de l'évaluation	
1.1 Présentation PDH : contexte et modalité d'exécution.....	8
1.2. Etendue et objectif de l'évaluation.....	8
1.3 Approche et méthodes d'évaluation.....	9
2. Principaux résultats atteints, progrès enregistrés	
2.1 Principaux objectifs retenus et pertinences des effets.....	14
2.2 Résultats atteints et principaux acquis.....	15
2.3 Résultats obtenus par axe.....	20
3. Conclusion générale, leçons apprises	
3.1 Conclusion générale.....	30
3.2 Leçons apprises.....	32
4. Recommandations et orientations stratégiques	
4.1 Recommandations.....	35
4.2 Nouveaux axes stratégiques.....	37
5. Matrice des résultats consolidés de 2012 à 2016.....	40
Annexes.....	52
Liste des documents consultés.....	52
Liste des personnes rencontrées.....	53
Termes de référence de l'évaluation.....	55

Résumé

1. Objectif de l'évaluation :

L'évaluation des résultats atteints par le PDH et de ses effets sur les politiques nationales en matière de justice et de droits de l'Homme au Mali a été conduite par une équipe d'évaluateurs recrutés par le PNUD.

L'objectif principal de cette évaluation est de permettre au PNUD de disposer de recommandations programmatiques sur la base des leçons apprises et de conclusions pertinentes et rigoureuses afin de mieux poursuivre son positionnement stratégique dans les domaines de la justice et des droits de l'Homme au Mali.

2. Principaux constats et leçons apprises :

Malgré un contexte de mise en œuvre caractérisé par la récurrence de crises et un climat sécuritaire marqué par la montée du terrorisme, le PDH a produit des résultats stratégiques probants, qui ont permis d'élaborer de nouvelles politiques publiques dans les domaines de la justice et des droits de l'Homme ou de renforcer les capacités de ses bénéficiaires. Parmi ces acquis, on peut noter, entre autres :

- Le PDH jouit d'une bonne réputation auprès des PTF rencontrés, du Gouvernement et des organisations de la société civile travaillant dans le secteur des droits de l'Homme au Mali. Il est considéré comme une interface crédible entre le Gouvernement et les autres acteurs. Cela a permis de bâtir des canaux de communication entre les différents acteurs surtout durant la période de transition et au-delà ;
- L'appui-conseil et matériel ainsi que l'implication de ses différents coordonnateurs et de son directeur ont permis au Mali de concevoir de nouvelles politiques publiques parmi lesquelles, on peut citer la politique nationale des droits de l'Homme, le plan d'urgence de la justice et l'administration pénitentiaire et la politique nationale sur la justice transitionnelle ;
- La nouvelle orientation imprimée au programme en 2013 avec l'appui de BCPR a permis au PDH de répondre aux défis de la période de transition et de montrer son utilité par rapport aux enjeux de l'époque dans les domaines de la justice et des droits de l'Homme. La prise en compte de la question de la justice transitionnelle ainsi que de la réforme de la chaîne pénale s'inscrivent dans ce sillage. Le PDH s'est distingué par sa flexibilité et sa capacité d'adaptation face aux crises et aux nouveaux besoins des bénéficiaires ;
- Le rôle joué par le PNUD a été décisif et a permis à cette agence de se positionner comme agence leader en matière de promotion des droits de l'Homme au Mali et au sein du SNU. Le PNUD devrait capitaliser sur les résultats obtenus par le PDH pour garder cette position au cours des prochaines années ;
- L'appropriation nationale a été effective notamment à travers l'utilisation de manuels élaborés par le PDH et par le réseau des ONG sur les DESC, les magistrats, les agents de l'administration pour améliorer leurs prestations et la qualité de leurs services.

3. Nouveaux axes stratégiques :

Les axes stratégiques suivants pourront servir à concevoir un nouveau Programme Conjoint sur les droits de l'Homme et la justice sur la base des conclusions et leçons apprises, ci-dessus.

1. Privilégier l'appui-conseil en consolidant les acquis :

L'appui apporté par le PDH aux bénéficiaires a permis d'aboutir à des résultats importants qu'il faut consolider. Pour ce faire, l'accent doit être mis sur l'appui-conseil. Le PDH a organisé beaucoup de formations mais rarement suivies d'appuis pour mettre en œuvre les conclusions et recommandations issues de ces formations. Cela a créé une certaine frustration au niveau des bénéficiaires. Il importe d'en tirer les leçons et désormais de coupler formation et appui-conseil, afin de pouvoir améliorer la qualité des services délivrés par les organisations ou institutions bénéficiaires. Mieux, on doit privilégier la formation des formateurs et leur donner des outils pour dupliquer la formation qu'ils ont reçue.

2. Appuyer l'adoption d'une loi contre les VBG et d'un plan stratégique :

L'appui apporté par le PDH dans la lutte contre les VBG a produit de bons résultats qu'il faut consolider à travers deux aspects :

- Appuyer le processus d'élaboration d'une loi réprimant des VBG et qui complète les lois existantes comme le Code pénal ;
- Appuyer l'élaboration d'une stratégie nationale de lutte contre les VBG, et qui sera le cadre unique d'interventions de tous les acteurs. Cette stratégie va définir les priorités dans le court et moyen termes et surtout permettre d'éviter les duplications ou les interventions sans impacts. Le PNUD et ONUFEMMES pourront continuer leur partenariat en vue de soutenir le Gouvernement à adopter cette loi et à disposer d'un cadre stratégique dans le domaine de la lutte contre les VBG.

3. Appuyer la mise en œuvre de la politique nationale des droits de l'Homme et de la politique nationale sur la justice transitionnelle.

La mise en œuvre effective de cette nouvelle politique nationale des droits de l'Homme à travers son plan d'action 2017-2021 va grandement contribuer à améliorer la situation des droits de l'Homme au Mali singulièrement dans les régions affectées par les conflits et les actions des groupes terroristes. Un nouveau Programme Conjoint pourrait apporter un appui ciblé pour mettre en œuvre ledit plan d'action en mettant l'accent sur le renforcement des capacités des principaux acteurs intervenant dans le secteur de la justice et des droits de l'Homme. Cet appui pourrait s'articuler autour des points suivants : formation de formateurs sur la maîtrise des principaux outils et instruments juridiques ; immersion d'experts dans les organisations ou ministères pour les appuyer dans des domaines spécifiques (justice transitionnelle, rédaction de rapports, VBG...), appui à la direction nationale des droits de l'Homme pour lancer ses activités pendant deux ans.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la justice transitionnelle, un appui à la Commission

Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR) pourrait être envisagé, afin de permettre aux victimes des différents conflits et crises qui ont secoué le Mali de demander justice et réparations. Cet axe s'inscrit dans le résultat 1 du programme pays du PNUD 2015-2019 : *La cohésion sociale est facilitée par la justice transitionnelle, le dialogue entre communautés et l'éducation à la paix.*

1. Démarche méthodologique de l'évaluation :

1.1. Présentation du PDH : Contexte et modalité d'exécution

Le Programme Conjoint des Nations Unies d'Appui à la Promotion des Droits de l'Homme au Mali (PDH)¹, d'une durée de 4 ans, a été formulé en 2012 dans un contexte politique et social plein d'incertitudes sur le devenir de la démocratie au Mali. Son lancement coïncide avec le déclenchement de la crise qui a secoué le Mali de 2012 à 2014² avec la remise en cause des fondements de l'Etat de droit et la partition de fait du pays. Cette crise va fortement influencer sa mise en œuvre ainsi que l'atteinte de ses résultats. Financé principalement par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) à hauteur de 1 356 275 192 FCA, le PDH a bénéficié de l'appui d'ONUFEMMES en 2015 d'un montant de 113 833 000 FCFA et des Pays-Bas de 109 000 192 FCFA et de la MINUSMA d'un montant de 82 724 123 FCA et de BCPR d'un montant de 50 526 000 FCA. Le PDH a mené des activités dans plusieurs régions du pays bien que ne disposant pas d'antennes locales. Il a été exécuté à travers la modalité NEX sous l'égide du ministère de la Justice et des Droits humains.

Le PDH est structuré autour de 5 axes :

- La promotion des droits économiques, sociaux et culturels ;
- L'amélioration de l'accessibilité à la justice ;
- L'amélioration du recours au Médiateur de la République ;
- Le renforcement des capacités de la Commission nationale des Droits de l'Homme et des organisations des droits de l'Homme intervenant dans le domaine ;
- Le renforcement du mécanisme national d'élaboration des rapports et de suivi des recommandations faites au Mali par les mécanismes des droits de l'Homme des Nations Unies.

1.2. Objectifs de l'évaluation :

L'objectif principal de cette évaluation est de permettre au PNUD de disposer de recommandations programmatiques sur la base des leçons apprises et à partager avec toutes les parties prenantes. Les principaux résultats attendus de l'évaluation sont :

- Renseigner les résultats, les bonnes pratiques et tirer les leçons de mise en œuvre du programme pour la période 2012-2016 en termes d'acquis à consolider, des différents

¹Le PDH est la troisième génération de programmes sur les droits de l'homme. Il vient après le Projet d'appui à la protection des droits de l'Homme (APPDH) de 2004 à 2008 et le Programme conjoint d'appui aux droits de l'homme et au genre de 2008 à 2012 (PCDHG).

²Le Mali a connu une succession de crises à partir de 2012 : crise politique avec le Coup d'Etat mené par le capitaine Sanogo, crise sécuritaire avec l'occupation de plus de la moitié du pays par des mouvements djihadistes et rebelles et crise humanitaire avec l'afflux de milliers de réfugiés et déplacés du Nord vers le Sud et les pays limitrophes.

instruments utilisés (outils, approches et stratégies) et du niveau d'appropriation par les partenaires nationaux des résultats obtenus ;

- Proposer de nouvelles orientations pour le prolongement du programme ou la formulation de programmes similaires en tenant compte des domaines d'intervention retenus par le programme pays du PNUD 2015- 2019 et ainsi que des priorités du gouvernement depuis l'adoption de la politique nationale des droits de l'Homme en 2016.

1.3. Approche et méthodes d'évaluation :

L'évaluation des résultats du programme et ses effets sur les dynamiques nationales et locales selon les domaines ciblés a été conduite par l'équipe des consultants³ selon une démarche visant à dégager les points forts des activités mises en œuvre par le PDH, qui ont eu des effets sur le processus de changements dans les domaines de la justice et des droits de l'Homme à travers les actions touchant l'environnement ainsi que le mode de fonctionnement des institutions du pays et des capacités d'organisations de la société civile. La mission d'évaluation a essayé de cerner les principales insuffisances et limites des interventions du programme et approches mises en œuvre en vue d'indiquer les meilleurs repositionnements et les grandes orientations programmatiques dans le cadre du prochain programme sur la promotion des droits de l'Homme.

Pour conduire cet exercice, la démarche méthodologique a respecté les principales étapes suivantes :

- ◆ Analyse documentaire portant sur :
 - les documents de stratégie : DCSR, UNDAF, CPD...
 - Evaluation des effets du programme pays du PNUD, Rapports OMD, etc.
 - Analyse des rapports annuels et trimestriels du PDH ;
 - Analyse des comptes rendus du comité de pilotage ;
 - Analyse des documents de politique nationale sur la justice et les droits de l'Homme.
- ◆ Interviews et entretiens auprès de :
 - Directeur Pays adjoint du PNUD ;
 - Conseillère du programme du PNUD ;
 - Responsable suivi/évaluation du PNUD ;
 - Certaines agences du SNU ;
 - D'organisations de la Société civile bénéficiaires du PDH ;
 - Gouvernement et institutions nationales ;
 - Partenaires Techniques et Financiers.
- ◆ Analyse des objectifs et résultats du programme basée sur :
 - La pertinence des effets attendus au regard des axes stratégiques du DCSR, des OMD, etc. ;
 - L'analyse de la matrice des résultats du programme-pays ;
 - L'appréciation des effets à travers une analyse comparative des principaux Extraits

³Dr. Serigne-Bamba GAYE, consultant international et M. Mamadou NIANG, consultant national.

- prévus et l'effectivité des résultats atteints ;
- L'analyse des indicateurs disponibles dans le Prodoc ou les plans annuels.
- ◆ Visites de terrain auprès d'organisations bénéficiant de l'appui du PDH ;
- ◆ Propositions de recommandations pour positionner le PNUD au cours des prochaines années sur la base des conclusions et des leçons apprises.

La conduite de l'évaluation repose sur les cinq points suivants :

1) *Revue documentaire et collecte des données de base :*

Cette étape a permis à l'équipe des consultants d'avoir une idée claire sur la qualité des informations à avoir et les investigations complémentaires à mener pour la mise en perspective des acquis et des insuffisances du travail réalisé par le programme. Plusieurs types de documents ont été analysés, parmi lesquels, on peut noter : rapports d'activités, documents réalisés par le PDH (recueils de textes juridiques, bulletins d'information...), documents de politique nationale, documents de planification du Système de Nations unies (SNU), résolutions du Conseil de Sécurité des Nations Unies sur la situation au Mali, etc.

2) *Entrevues*

Les rencontres avec les partenaires techniques et financiers (PTF) et les bénéficiaires du programme ont permis d'avoir une compréhension large des progrès enregistrés au cours des quatre années et des défis et contraintes avec lesquels le programme a fait face. Dans ce cadre, deux questionnaires pour les entrevues sont élaborés pour garantir la cohérence méthodologique des entretiens, qui sont réalisés.

- ◆ Le premier questionnaire s'adresse aux PTF et s'articule autour des questions suivantes :
 - Comment appréciez-vous les résultats obtenus par le PDH ?
 - Quelles sont selon vous les forces et faiblesses du PDH ?
 - Quelles sont les perspectives à envisager pour pérenniser les résultats du PDH ?
- ◆ Le deuxième questionnaire s'adresse aux bénéficiaires du PDH et aborde les questions suivantes :
 - Comment appréciez-vous les résultats obtenus par le PDH dans votre secteur d'activité ?
 - En quoi l'appui que vous avez reçu du PDH a-t-il amélioré votre travail ou la qualité du service que vous représentez ?
 - Quels sont selon vous les résultats obtenus par le PDH qui doivent être pérennisés et pourquoi ?

L'anonymat des personnes interviewées a été respecté. En effet, aucun nom ne sera cité dans l'évaluation hormis ceux qui ont accepté de faire un témoignage sur les résultats positifs du programme. Elles ont donné leur accord aux évaluateurs pour que leurs propos soient rendus publics.

3) *Visites de terrain à Bamako*

La Commission nationale des droits de l'Homme (CNDH) a été visitée par les évaluateurs afin d'apprécier l'appui qu'elle a reçu du PDH.

4) *Elaboration du rapport provisoire*

L'élaboration du rapport s'est faite à partir des données et informations recueillies au cours de la revue documentaire et des entrevues. Il contient les principales conclusions de l'évaluation ainsi que les leçons apprises et les recommandations provisoires. Il a été soumis à l'appréciation du PNUD et de la partie nationale qui ont donné leurs positions par rapport à ses conclusions.

5) *Réunion de restitution des premiers résultats de l'évaluation.*

Une réunion de restitution des conclusions de l'évaluation a été organisée le 18 janvier 2017 avec les bénéficiaires et les PTF sur les conclusions du rapport ainsi que sur les orientations stratégiques pour le prochain programme conjoint sur les droits de l'Homme au Mali. Les consultants ont intégré les principales idées-force issues de cette rencontre pour élaborer le rapport définitif.

6) *Elaboration et validation du rapport final.*

Elle a été l'aboutissement de tout le processus, ci-dessus.

L'évaluation a tenté d'apporter des réponses claires et des éclairages autour des questions suivantes :

1. Le PDH a-t-il atteint ses objectifs ?
2. Les résultats atteints ont-ils contribué à améliorer l'état des droits de l'Homme et de la justice au Mali ?
3. Les activités conduites par le PDH ont-elles eu des effets significatifs sur les méthodes de travail des institutions, des services et des ONG des droits de l'Homme ?
4. Quelle a été la valeur ajoutée du PNUD dans l'atteinte des résultats obtenus par le PDH dans la promotion de la justice et des droits de l'homme au Mali durant la période considérée ?
5. Quelle a été la qualité du Programme Conjoint ? A-t-il servi de catalyseur pour mobiliser les autres PTF et des ressources additionnelles ?
6. Quels sont les principaux enseignements et leçons apprises pour pérenniser les résultats acquis à travers un nouveau Programme ?

Quatre critères essentiels ont été retenus pour apprécier la conception, les processus de mise en œuvre des interventions et les résultats atteints :

Pertinence : le PDH a-t-il contribué à relever les défis en matière de justice et de promotion des droits de l'Homme au Mali ?

Efficacité : Les domaines du programme ont-ils permis d'atteindre les objectifs fixés et les résultats escomptés ?

Quelles sont les forces et les faiblesses constatées dans la mise en œuvre des activités ?

Efficience : Avec quels résultats le programme a-t-il utilisé les ressources (humaines et financières) pour la mise en œuvre de leurs activités ?

Durabilité : Le PDH a-t-il apporté une contribution durable en termes de résultats et de transformations dans les domaines de la justice et des droits de l'homme ? Les résultats

obtenus ont-ils fait l'objet d'une appropriation locale et nationale ?

➤ Questions sur le Prodoc

L'analyse du Prodoc, document de référence du programme, soulève les considérations suivantes :

- L'absence de chaîne de résultats définis selon la gestion axée sur les résultats (GAR) : ressources, activités, produits, effets et impacts ;
- Les effets à évaluer ne sont pas définis clairement ;
- Les indicateurs sont mal définis ou ne sont pas SMART ; indicateurs et activités sont souvent confondus ;
- L'absence de cadre logique ;
- Les documents annoncés en annexe : matrice des résultats, plan de travail, termes de référence de l'équipe d'appui, stratégie de mise en œuvre ne sont pas disponibles.

Les consultants ont attiré l'attention du PNUD sur ces points cruciaux lors de la réunion d'harmonisation sur la compréhension des TDR, tenue le 8 décembre 2016.

A l'issue de cette réunion, présidée par le DPA/P, il a été retenu :

- d'adapter le cadre de résultats du Prodoc comme suit : les domaines seront considérés comme les effets, les résultats comme les produits ;
- de considérer les indicateurs proposés dans les différents plans de travail annuels ainsi que les cadres logiques qui les accompagnent s'ils sont pertinents.
- de considérer le plan de travail réalisé en 2013 par le consultant-SURGE comme une réponse à la situation d'urgence, qui prévalait à l'époque ; les objectifs du projet sont ceux annoncés dans le Prodoc et sont concernés par l'évaluation.

Ces points, ci-dessus, constituent une limite objective quand à une évaluation rigoureuse basée sur les principes de la GAR notamment quand il s'agit d'évaluer les effets du programme. Mieux, l'adoption d'un plan opérationnel en 2013 bâti dans l'urgence et différent des activités prévues dans le Prodoc constitue encore une autre difficulté dont l'approche méthodologique devra tenir compte.

Une matrice des résultats obtenus par chaque axe a été élaborée en vue de dresser un tableau des résultats cumulés entre 2012 et 2016 et d'analyser les écarts et les contraintes constatés dans la mise en œuvre du programme.

2. Principaux résultats atteints et les progrès enregistrés :

2.1. Principaux objectifs retenus et pertinences des effets :

L'objectif principal du PDH est de consolider les résultats déjà atteints par le Gouvernement du Mali, en collaboration avec les agences du Système des Nations Unies (SNU) et des partenaires techniques et financiers en matière d'amélioration des droits de l'Homme incluant la question de l'accessibilité à la justice.

Les objectifs spécifiques poursuivis sont :

- Assurer la promotion des droits économiques, sociaux et culturels au Mali (DESC) ;
- Favoriser l'accessibilité à la justice ;
- Favoriser le recours au Médiateur de la République dans les litiges opposant l'Etat aux citoyens et citoyennes en vue d'alléger le recours à la justice ;
- Renforcer les capacités de la Commission nationale des Droits de l'Homme et des organisations de la société civile ;
- Appuyer le mécanisme national (et participatif) d'élaboration, de soumission et de suivi des rapports aux mécanismes des Nations Unies ?

Cinq effets ont été définis :

- Les droits économiques, sociaux et culturels sont mieux promus et le Protocole facultatif se rapportant au Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, ratifié par le Mali ;
- L'accessibilité de la justice améliorée ; c'est dans cet effet que seront intégrés toutes les activités réalisées dans le cadre du plan opérationnel 2013-2014 ;
- Le recours au Médiateur de la République dans les litiges opposant l'administration aux citoyens et citoyennes devenu une justice alternative en matière de droits de l'Homme ;
- La Commission nationale des droits de l'Homme et les organisations de la société civile (OSC) assurent une meilleure promotion des droits de l'Homme (des hommes et des femmes) notamment les DESC ;
- Le Mali présente régulièrement des rapports de qualité aux organes des Traités et assure un suivi efficace des recommandations.

Les grandes lignes du PDH sont parfaitement alignées sur les priorités du pays traduites dans :

- le Document de Croissance et de Réduction de la Pauvreté 2012 - 2017 (DSCR) notamment l'axe 3 : « développement institutionnel et gouvernance » ;
- Le Programme de développement de la Justice (PRODEJ) à travers sa composante 4 : « Accessibilité à la justice et la promotion des droits de l'homme et du genre. » ;
- Le programme est attaché à l'effet 6 de l'UNDAF : « la gouvernance respectueuse des droits humains et de la participation citoyenne renforcée » et vise, entre autres, l'atteinte de l'ODD 3 : « Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ».

Parmi les principaux défis auxquels le PDH devrait faire face lors de son lancement, on peut citer :

- Les résistances du milieu social, culturel et religieux aux changements ;
- La faible coordination entre les différents acteurs qui interviennent dans le domaine des droits de l'Homme ;
- La faible appropriation du PDH par les partenaires nationaux, compte tenu de l'insuffisance de leurs capacités et de la complexité et la lenteur administrative qui pourrait en résulter ;
- Le manque de suivi-évaluation du PDH.

2.2. Résultats atteints et principaux acquis :

2.2.1. Résultats globaux :

La mise en œuvre des activités du PDH en vue d'atteindre les objectifs qu'il s'était fixés s'est déroulée dans un contexte difficile tant au plan politique, sécuritaire et financier, car les séquelles de la triple crise qui avait secoué le Mali en 2012⁴ étaient en encore palpables dans tous les secteurs de la vie nationale. Mieux, le PDH a connu un ajustement profond en 2013 après le coup d'état, car il lui était difficile d'atteindre ses objectifs dans un contexte sécuritaire marqué par la menace djihadiste et la déliquescence de l'Etat et des institutions. La plupart des PTF avaient suspendu leurs activités au Mali et le PNUD a dû interrompre pendant 20 mois de mars 2012 à décembre 2013 la modalité d'exécution NEX, car les risques tant fiduciaires que politiques étaient énormes. C'est dans ce contexte que le Bureau-pays a fait appel au BCPR pour réorienter le programme et l'articuler à la politique de sortie de crise définie par les autorités de la Transition. Il en a résulté l'élaboration et l'adoption d'un Plan Opérationnel 2013-2014. Aussi, le PDH a été revu afin qu'il puisse soutenir la mise en œuvre de la Feuille de route du secteur de la Justice pour la Transition et de tenir compte de l'arrivée prochaine de la Mission multidimensionnelle et intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA) Ainsi, l'accent fut mis sur la consolidation de l'Etat de droit, l'amélioration des performances de la justice et le renforcement des capacités des acteurs de la chaîne pénale, l'amélioration de l'accessibilité à la justice et le recours à la justice transitionnelle, l'éducation aux droits de l'homme et à la citoyenneté et l'accroissement des performances des structures judiciaires de lutte contre la corruption. Comme annoncé, plus haut, tous ces résultats prévus par le Plan opérationnel seront intégrés au niveau de l'effet *l'accessibilité à la justice améliorée*.

Ainsi, le modèle originel du programme a donc connu un changement important, dicté par les enjeux politiques et sécuritaires de l'époque. Toutes les activités mises en œuvre en 2012 et début 2013 s'inscrivent dans ce nouvel impératif lié aux défis de la Transition politique en cours dans le pays. Il faudra attendre 2014 avec l'arrivée d'un nouveau coordonnateur et la fin de la période de Transition pour que le programme originel commence à connaître un début d'application avec les cinq domaines définis par le Prodoc. Cependant, ce changement de paradigme a produit des résultats positifs, d'abord en termes de mobilisation de ressources. En effet, les thématiques autour de la justice transitionnelle, de la chaîne pénale et la réforme de la justice ont permis d'avoir des ressources additionnelles venant singulièrement des Pays Bas, de la Coopération canadienne, de BCPR et de la MINUSMA. Les initiatives prises par le PDH dans ce sens ont été jugées crédibles et dignes d'intérêt par ces PTF et la mission de maintien de la paix. Ensuite, il a permis au PDH d'avoir un leadership reconnu par les organisations de la société civile intervenant dans le domaine des droits de l'Homme et les différents démembrements de l'Etat. Au plus fort de la crise de 2012- 2013, le PDH a été le seul programme opérationnel à mobiliser les acteurs impliqués dans la promotion des droits

⁴ Il y a eu d'abord une crise politique avec le Coup d'état de 2012, ensuite une crise sécuritaire avec l'occupation de plus de la moitié du pays par les djihadistes et les mouvements rebelles, et enfin une crise humanitaire avec l'afflux de milliers de réfugiés et de personnes déplacées vers le Sud et les pays limitrophes.

de l'Homme. Il a, en outre, su tisser un dialogue permanent avec les autorités de la Transition, les sensibiliser autour du respect des droits de l'Homme et les pousser à prendre des engagements pour consolider l'Etat de droit.

Aussi, les résultats globaux obtenus par le PDH sont salués par la plupart des PTF et des bénéficiaires du programme, car ils ont produit des changements appréciables et ont influencé la politique nationale en matière de droits humains.

A titre d'exemple, on peut mentionner :

- L'adoption de la politique nationale des droits de l'Homme. Ce résultat majeur est l'aboutissement d'une longue série d'actions et d'activités menées par le Gouvernement et ses partenaires parmi lesquels le PDH. L'action du PDH dans cette chaîne de résultats se décline comme suit : organisation de plusieurs campagnes de sensibilisation au niveau national sur la question des droits de l'Homme, organisations d'ateliers de formation au profit des acteurs du secteur de la justice (magistrats, officiers de police judiciaires, avocats...), élaboration par le coordonnateur du PDH d'un premier draft sur la politique nationale des droits de l'Homme au Mali et appui conseil au ministère de justice pour finaliser l'avant projet de politique nationale. La politique nationale des droits de l'homme est complétée par un Plan d'action 2017-2021 qui définit les lignes d'actions, qui vont déterminer sa mise en œuvre. En outre, elle prévoit la création d'une direction nationale chargée des droits de l'Homme. Cette politique nationale constitue une avancée majeure dans la promotion des droits de l'homme et la contribution du PDH à son avènement a été décisive et saluée par le Gouvernement et les OSC.
- L'adoption de la politique nationale sur la justice transitionnelle au Mali. L'adoption de cette nouvelle politique est l'aboutissement d'une série d'initiatives lancées par le PDH en 2013 avec l'organisation d'un colloque national sur la justice transitionnelle au Mali avec l'appui financier des Pays-Bas et la participation d'experts de la MINUSMA. Les conclusions de ce colloque ont fait l'objet d'une large diffusion auprès des acteurs du secteur de la justice, des médias et des PTF. Cela a permis de les sensibiliser et surtout de lever les réticences par rapport à cette forme de justice encore inédite au Mali. Il s'en est suivi l'affirmation d'une volonté politique au niveau du Gouvernement pour rendre opérationnelle cette nouvelle justice. Un rapport dans ce sens a été élaboré avec l'appui du PDH. Le Mali dispose ainsi d'un instrument sur la justice transitionnelle grâce aux initiatives pionnières du PDH et des actions qu'il a initiées pour lancer ce processus législatif. Cette nouvelle politique va faciliter le processus de réconciliation nationale en cours dans le pays en donnant aux victimes des différentes crises qui ont secoué le pays de faire prévaloir leurs droits à la justice et à des réparations.
- L'adoption du Plan d'urgence de la justice qui provient pour l'essentiel du *projet de réforme de la justice, de l'administration pénitentiaire et de l'éducation surveillée au Mali*, élaboré avec la participation du PDH en 2014, suite à une vaste consultation

avec les acteurs du secteur judiciaires et la société civile sur la réforme de la justice et de la chaîne pénale.

- Le renforcement des capacités de la Commission nationale des droits de l'Homme (CNDH) et l'adoption d'une nouvelle loi portant création de la CNDH.
- L'appui du PDH a également contribué à l'aboutissement du processus de réforme de la CNDH. En effet, la CNDH a reçu une accréditation en 2012 à siéger au Comité international de coordination des institutions des organisations des droits de l'Homme (CIC) à Genève avec un statut B, assorti d'un certain nombre de conditions à remplir pour pouvoir disposer d'un statut A. Parmi ces recommandations figurait, entre autres, l'adoption par le Mali d'une loi portant création de la CNDH comme organe indépendant du pouvoir politique. Un processus de réforme a été lancé pour aboutir à l'adoption de cette loi et le PDH y a grandement contribué. Ainsi, il a apporté son appui scientifique à l'élaboration de l'avant projet de loi. Son coordonnateur et la présidente de la CNDH ont fait un travail de plaidoyer auprès des autorités politiques en vue de les sensibiliser sur l'importance de cette loi et la nécessité de rehausser le prestige du Mali au plan international. Le Coordonnateur a également participé à des séries d'ateliers de formation et de sensibilisation des députés sur le processus de réforme au sein de la CNDH et l'appui attendu de leur institution pour le changement de statut de la CNDH. C'est l'ensemble de ces initiatives qui a permis l'adoption de la loi no 2016-036 du 7 juillet 2016 portant création de la CNDH, et qui abroge la loi no 09-042 du 19 novembre 2009. Cette loi reprend les principales dispositions des Principes de Paris à savoir : l'autonomie et l'indépendance vis à vis du pouvoir politique⁵. Avec de tels changements, notamment l'adoption et la mise en œuvre de la nouvelle loi, la CNDH est en mesure d'obtenir prochainement le Statut A.
- La prise en compte des Violences basées sur le genre (VBG) dans la politique judiciaire et pénale du pays.
- Suite à des séries de violations des droits de l'Homme depuis le déclenchement de la crise politico-sécuritaire de 2012 et à la recrudescence des violences basées sur le genre (VBG) plusieurs initiatives furent lancées par les agences du Système des Nations unies et la MINUSMA pour adresser cette question⁶. C'est dans ce sillage qu'ONUFEMMES a confié au PDH la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités pour assurer une prise en compte effective de la lutte contre les VBG au sein du système judiciaire malien, compte tenu des résultats qu'il a obtenus dans la promotion des droits de l'homme et de la crédibilité dont il jouit auprès des institutions, de l'administration et des organisations de la société civile. Cette participation d'ONUFEMMES aux activités du PDH confère à ce programme un statut de programme conjoint, car depuis son lancement en 2012, le PNUD était la seule agence onusienne à appuyer ce programme national. Cet appui a également permis de renforcer les capacités des principaux acteurs du secteur de la justice et de

⁵ Principes de Paris stipulent, entre autres, que les commissions nationales des droits de l'homme doivent être indépendantes vis à vis des Gouvernements et avoir une autonomie de gestion.

⁶ Ces initiatives des agences du SNU et de la MINUSMA s'inscrivent en droite ligne dans l'esprit des principales résolutions du Conseil de Sécurité sur la question notamment la résolution 1325 qui stipule que les femmes sont les principales victimes des conflits armés et qu'à cet égard, elles doivent bénéficier de protection particulière et de la résolution 1820 qui reconnaît les VBG comme une question de sécurité nationale et internationale, et à ce titre appelle les belligérants à mettre fin à l'utilisation de la violence contre les femmes à des fins politiques et militaires.

l'administration pénitentiaires à travers une série d'activités comme la formation de magistrats, d'avocats, d'agents de l'administrations pénitentiaire, des membres des OSC à Bamako et dans les régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou et Mopti sur les enjeux de la lutte contre les VBG et sa prise en compte dans le droit positif malien, l'élaboration de manuels de formation sur la lutte contre les VBG et la réalisation d'un recueil de textes sur les VBG.

- Cette entrée d'ONUFEMMES dans le programme marque un tournant décisif dans la prise en compte de la dimension genre dans les activités du PDH. Les activités menées autour de cette problématique illustrent parfaitement la prise en compte d'un besoin différencié au sein d'une catégorie de bénéficiaires et dont la solution graduelle va contribuer à améliorer la situation des femmes dans un contexte de crise.

2.3. Résultats obtenus par axe :

Axe 1 : La promotion des droits économiques, sociaux et culturels

Résultats attendus :

Trois résultats sont attendus :

- Les droits économiques, sociaux et culturels sont mieux promus ;
- Le Mali a ratifié le Protocole facultatif se rapportant au Pacte international aux droits économiques, sociaux et culturels ;
- Une jurisprudence relative aux DESC se développe au Mali.

Performances, acquis et contraintes

C'est à partir de 2014 que ce volet du programme a commencé sa mise en œuvre après le rétablissement des institutions démocratiques à l'issue des élections législatives et présidentielle de 2014. Ce nouveau contexte était propice pour faire des plaidoyers et de la sensibilisation auprès des principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre et le respect des DESC au Mali.

Les principaux acquis dans ce domaine se déclinent en deux parties.

- Une plus grande sensibilisation des populations et des décideurs sur les enjeux liés aux DESC. Ainsi des campagnes de sensibilisation sur cette thématique furent organisées à dans le district de Bamako et dans les régions de Sikasso, Ségou, Mopti, Tombouctou et Kidal.⁷ numéros du bulletin d'information sur les droits de l'homme *Dignité et Justice pour tous* ont été publiés. Un recueil de textes de 2 tomes sur les textes internationaux et africains relatifs aux droits de l'homme y compris les DESC a également été publié. Il a été distribué aux OSC, et la CNDH, institutions et services administratifs et aux universités du pays. La MINUSMA utilise ces publications du PDH pour mener ses activités en matière de justice et de droits de l'homme.
- Le PDH a également réalisé une étude sur la situation de référence des DESC au Mali. Les conclusions de cette étude ont fait l'objet d'une restitution en vue d'une appropriation de ses résultats par le Gouvernement et les OSC. Ces différents résultats s'inscrivent dans la promotion des DESC.

Ces différents outils et campagnes de sensibilisation ont permis de renforcer de manière substantielle les capacités des organisations membres de la Plate-forme DESC. Ce réseau a, par la suite, initié deux interpellations au niveau de l'Espace d'interpellation démocratique (EID) sur l'effectivité de la mise en œuvre des DESC au Mali et l'application des conventions internationales sur les DESC auxquelles le Mali a souscrit. Le réseau s'appuyant sur les résultats du PDH notamment les recueils de textes et de lois sur les DESC et les numéros du bulletin d'information a mené à son tour plusieurs campagnes de sensibilisation et des plaidoyers sur les OSC.

Témoignage de M. Madani Koumaré, Président de la Plate-forme DESC

« L'appui que notre Plate-forme a reçu du PDH nous permis d'avoir des résultats positifs, parmi lesquels, on peut citer :

- *Amélioration de la crédibilité et la visibilité des actions de la Plate- Forme DESC du Mali concernant la promotion globale des droits économiques, sociaux et culturels au niveau des institutions et structures publiques.*
- *l'appropriation des mécanismes internationaux des droits Économiques, Sociaux et Culturels par nos membres ;*
- *L'influence des comités DESC créés et accompagnés dans les communes de Bamako et dans les régions du Mali (exceptées celles du Nord) par la Plate-forme DESC .*

Des actions de plaidoyer visant l'inscription des préoccupations des citoyens sont portées par les comités DESC dans leurs communes pendant les campagnes d'élaboration des plans de développement économique, social et culturel ainsi que lors d'élections locales. L'approche des budgets-citoyens est proposée à certaines collectivités locales où sont implantées les comités DESC. »

Les activités de sensibilisation et la réalisation de l'étude de référence ont été confiées à la Plate-forme DESC dans le cadre du « faire-faire ».

Axe 2 : L'accessibilité à la justice est renforcée

Résultats

Quatre résultats attendus :

- Un recueil de lois et de textes juridiques sur les Droits de l'homme disponible ;
- Une justice simplifiée et alternative (médiation, conciliation) opérationnelle ;
- La chaîne pénale est renforcée ;
- Les populations et les communautés bénéficient d'informations sur les violences basées sur le genre/viols et d'une prise en charge juridique de qualité.

Performances, acquis et contraintes

Le PDH a mené plusieurs activités pour une meilleure diffusion des lois nationales et des traités internationaux qui régissent la promotion des droits de l'homme, répondant ainsi à un besoin exprimé par les acteurs du système judiciaire et des populations dans un contexte où

l'Etat de droit était menacé. C'est dans ce cadre, qu'il a produit et diffusé les recueils suivants :

- Recueil des codes et textes juridiques usuels en République du Mali en 2 tomes ;
- Recueil des principaux textes régionaux et internationaux relatifs aux droits de l'homme en deux tomes. Préciser le nombre d'exemplaires et les bénéficiaires.

Le PDH a également mené plusieurs formations en matière de droits de l'Homme sur la base de quatre manuels de formation qu'il a conçu. Avec ces curricula de formation, des ateliers de formation ont été organisés à Bamako, Kayes, Ségou, Mopti et Koulikoro au profit des magistrats de la Cour suprême et des juridictions locales.

Ces formations ont permis de renforcer les capacités des principaux acteurs du système judiciaire et des membres des OSC en matière des droits de l'Homme.

La promotion des droits de l'Homme a également amené le PDH à s'intéresser au renforcement de la chaîne pénale au Mali, suite aux nombreux abus constatés dans les prisons du pays et aux manques de capacités des acteurs de l'administration pénitentiaire à assumer leurs missions en temps de crise.

Ainsi, un appui multiforme fut lancé dès 2013 et a produit les résultats suivants :

- un diagnostic de l'administration pénitentiaire est disponible avec des propositions pour améliorer la qualité des services dans les prisons et ce en vue de respecter les droits des détenus conformément aux engagements auxquels le Mali a souscrit au plan international. Ce résultat est le fruit d'une série d'études menées par le PDH sur le secteur pénitentiaire. Les recommandations formulées à travers ces études ont fait l'objet d'une vaste appropriation par les acteurs à travers l'organisation d'un atelier national de restitution.
- Les acteurs du secteur pénitentiaire sont mieux outillés grâce à l'organisation d'ateliers de formation aux droits de l'homme des acteurs de la chaîne pénale dans les régions de Sikasso, Ségou, Kayes et Koulikoro. Au total 68 magistrats, 32 auxiliaires de justice et 25 membres d'OSC ont bénéficié de ces formations. Ces formations ont permis aux bénéficiaires de disposer d'informations et d'outils pour mener à bien leur travail dans les prisons et surtout d'être sensibilisés à l'impérieuse nécessité de respecter les droits des détenus.

La crise politique et sécuritaire que le Mali a connue à partir de 2012 s'est accompagnée de plusieurs violations des droits de l'homme surtout dans le Nord du pays. Les victimes de telles violations ainsi que plusieurs organisations de la société civile ont posé la question du droit des victimes à la justice et à des réparations dans un contexte où les cours et tribunaux n'étaient plus fonctionnels dans les régions du Nord du Pays. Ainsi, l'idée de recourir à une forme de justice adaptée à cette situation fut avancée par plusieurs défenseurs des droits de l'homme. La question de la justice transitionnelle est donc apparue au sein de l'agenda des acteurs politiques et sociaux. Le PDH s'y est engagé et a apporté son concours pour que la justice transitionnelle puisse devenir une réalité dans un contexte de sortie de crise. La contribution du PDH à l'avènement de la justice transitionnelle au Mali a donné les résultats

ci-dessous :

- la problématique de la justice transitionnelle est mieux connue par les acteurs de la justice ainsi que les OSC et son articulation à la justice classique est mieux appréhendée par ces derniers de même que ses finalités en termes de droits des victimes et de réparation sont connues. Cet important acquis est le fruit des conclusions issues du colloque national sur la justice transitionnelle organisée à Bamako en 2013 avec la participation remarquable du PDH. Les actes du colloque ont fait l'objet d'une large diffusion à travers le pays et des ateliers de formation sur la justice transitionnelle ont été organisés au profit des acteurs de la société civile et du secteur de la justice. Une des conclusions majeures du colloque est la création d'une commission Vérité, Justice et Réconciliation.
- Le PDH a apporté un appui aux victimes de la crise du Nord à demander justice et réparation au sein de la Commission Vérité, Justice et réconciliation et ce à travers un appui financier accordé au Réseau des défenseurs des droits de l'homme du Mali, qui avec un tel appui à créer la Coordination des victimes. Cette Coordination est devenue l'interlocutrice majeure de la Commission Vérité Justice et Réconciliation.

Témoignage de M. Saloum Traoré, directeur d'Amnesty International-Mali, Président du réseau des défenseurs de l'homme au Mali.

« L'appui du PDH nous a permis d'organiser les victimes de la crise du Nord Mali en Coordination nationale des Victimes, qui est devenue aujourd'hui la principale interlocutrice de la Commission Vérité Justice et Réconciliation. C'est le PDH qui a financé certaines activités du Conseil et apporté un appui-conseil sur les questions de justice transitionnelle. La commission est maintenant outillée pour défendre ses membres. »

En matière de Violences basées sur le genre, les acquis suivants ont été enregistrés suite à une série d'activités menées par le PDH grâce à un financement d'ONUFEMMES.

- Un état des lieux sur les capacités du système judiciaire en matière de répression des VBG au Mali est disponible. Il est le résultat d'une étude menée par le PDH. Il donne un tableau détaillé des lois et règlements, qui punissent les infractions en matière de VBG comme le code pénal, la loi sur la traite des personnes, etc. Ce dispositif juridique, selon plusieurs acteurs du secteur de la justice et des OSC, mérite d'être renforcé par une loi spécifique, qui réprime les infractions en matière de VBG. On note un fort engouement pour l'adoption d'une telle loi. Une initiative est en cours, appuyée par la coopération canadienne⁷ et elle rassemble le ministère en charge de la promotion de la femme et certaines OSC mobilisées contre les VBG.
- Les acteurs du secteur de la justice : magistrats, officiers de police judiciaire, les avocats, etc. et plusieurs OSC sont sensibilisés sur la question des VBG et cela à la suite de plusieurs ateliers organisés par le PDH à travers le pays sur cette problématique. Au total, 300 personnes dont 86 femmes venant principalement du

⁷ Projet justice, prévention et réconciliation

secteur de la justice et de l'administration pénitentiaires ont bénéficié de ces formations. Ces ateliers ont permis aux participants d'avoir une meilleure connaissance des procédures à envisager en cas de VBG, mais également de réfléchir sur le type de poursuites à mener lorsqu'un cas de VBG est signalé auprès des cours et tribunaux.

Axe 3 : L'amélioration du recours au Médiateur de la République dans les litiges entre les citoyens, citoyennes et l'Etat

Résultats attendus

- Le Médiateur adopte comme méthode de traitement des recours des citoyens l'approche basée sur les droits humains ;
- Les citoyens et les citoyennes recourent plus au Médiateur de la République en cas de violation de leurs DESC.

Performances, acquis et contraintes

Les acquis enregistrés au niveau de cet effet se déclinent à travers deux résultats :

- Les forces et faiblesses de l'Espace d'interpellation démocratique (EID) sont connues. L'EID est un cadre unique et original, qui permet aux citoyens et aux OSC d'interpeler directement le Gouvernement sur la mise en œuvre de ses politiques publiques en relation avec le respect des droits des citoyens à être protégés et à recevoir des services décents. Ce mécanisme est rattaché au Médiateur de la République et existe depuis 1996. Après plusieurs années de fonctionnement, le moment était venu d'évaluer son utilité, sa pertinence et sa contribution à la promotion des droits de l'homme au Mali. Grâce à l'étude appuyée par le PDH, les OSC et les citoyens disposent davantage d'informations sur l'EID et le Médiateur a pris des mesures pour améliorer son efficacité. Cela s'est traduit par une forte augmentation des dossiers d'interpellation démocratique qui passe de 117 à en 2013 à 234 en 2016 soit également une augmentation de 200% en 3 ans⁸. Parmi ces dossiers, on note une part importante de cas sur le respect des droits de l'homme. Avec l'EID, le Médiateur prend en charge de manière effective la question des violations des droits humains. Il convient de rappeler que c'est le PDH qui a financé toutes les sessions de l'EID de 2012 à 2016.
- la population est mieux informée sur le rôle de l'EID dans la promotion des droits de l'homme au Mali et ce grâce à la campagne médiatique menée par le Médiateur de la République appuyée par le PDH et la traduction et la vulgarisation en langues nationales des missions de l'EID. C'est dans ce contexte, comme souligné plus haut, que la Plate-forme DESC a initié deux interpellations au niveau de l'EID.

⁸Informations fournies par les services du Médiateur lors de l'entrevue qu'ils nous accordée le 14 décembre 2016.

Axe 4 : Le renforcement des capacités de la Commission nationale des Droits de l'Homme est assuré.

Résultats attendus

- Un site Web d'information de la CNDH est efficient en termes de ressources, forum de discussions et contenus éducatifs/informations ;
- Un rapport annuel sur l'état des droits de l'homme au Mali, notamment sur les DESC, produit notamment dans le cadre d'un partenariat CNDH/société civile ;
- Le statut de la CNDH est conforme aux principes de Paris.

Performances, acquis et contraintes

Les acquis enregistrés au niveau de cet axe se déclinent comme suit :

- Le résultat-phare de l'appui du PDH a été l'adoption de la loi portant création de la CNDH et qui permet à cette organisation de remplir les critères édictés par les Principes de Paris. Voir plus haut.
- L'appui multiforme du PDH à la CNDH a également permis de renforcer les capacités de cette commission avec la création d'un site Web fonctionnel et la formation de 3 agents en animation de site, la dotation de la CNDH en matériel informatique et la dotation d'ouvrages et de recueils de textes sur les droits de l'Homme. Cet appui a permis au Centre de documentation de la CNDH de devenir opérationnel et de fournir des services à ses usagers notamment en termes d'informations et de formations sur les droits de l'homme et surtout de donner plus de visibilité à cette commission. Au plan international, la CNDH a participé régulièrement aux sessions des droits de l'Homme et du Comité international de coordination des institutions nationales de droit de l'Homme (CIC) et la Commission africaine des droits de l'Homme grâce à un appui financier du PDH.

Témoignage de Me Kadidia Sangaré Coulibaly, Présidente de la CNDH

« C'est grâce au partenariat que nous avons noué avec le PDH que la CNDH est devenue une structure crédible en matière de promotion des droits de l'Homme au Mali. Ce partenariat doit se poursuivre afin de permettre à la CNDH d'accomplir sa mission prévue par la nouvelle loi. On a besoin de l'appui-conseil du PDH et de son accompagnement pour jouer pleinement notre rôle dans la mise en œuvre de la politique nationale sur les droits de l'homme au Mali. Le respect par la CNDH des principes de Paris avec l'adoption, entre autres, de la nouvelle loi va nous permettre de bénéficier bientôt du statut A. »

Le PDH a, en outre, contribué financièrement à l'organisation des différents symposiums et semaines nationales sur les droits de l'Homme au Mali en assurant, entre autres, la prise en charge des délégués régionaux. Le PDH a aussi apporté sa contribution scientifique à la publication des différents rapports annuels sur la situation des droits de l'Homme au Mali. Ces rapports dressent un tableau exhaustif sur les violations enregistrées en matière des droits de l'Homme et des traitements dégradants. Il est en même temps un document de veille et d'alerte, qui permet au Gouvernement et les PTF de réagir par rapport à de tels abus.

Axe 5 : Le renforcement du mécanisme national d'élaboration des rapports et de suivi des recommandations faites au Mali par les mécanismes des droits de l'Homme des Nations Unies

Résultats attendus.

Le principal résultat attendu dans cet axe est le suivant :

- Le Mali présente régulièrement les rapports de qualité aux organes des traités importants et assure un suivi efficace des recommandations.

Acquis et performances

Le Mali a signé et ratifié plusieurs conventions internationales dans tous les domaines mais ne parvient pas à respecter les obligations, qui en découlent en termes de production de rapports de suivi de mise en œuvre de ces conventions au plan interne selon une périodicité bien déterminée. Le pays accuse ainsi un retard important dans l'élaboration desdits rapports et le Gouvernement a pris l'engagement d'y remédier en créant une structure dédiée à ce travail regroupant tous les 33 ministères du pays, les OSC des droits de l'homme, de la CNDH, il s'agit du Comité interministériel d'appui à l'élaboration des rapports de mise en œuvre des conventions internationales ratifiées par le Mali (CIMERAP). Cette structure a bénéficié de l'appui du PDH qui a produit les résultats suivants :

- Le CIMERAP est devenu opérationnel grâce à l'appui financier et technique du PDH. Il a pu réunir ses membres et décliné une feuille de route pour produire les rapports en souffrance. Un état des lieux sur le nombre de rapports en souffrance est disponible, un calendrier pour la soumission des rapports aux organes des Traités a été approuvé de même qu'un modèle de rapport a été adopté pour faciliter l'élaboration des documents à soumettre aux organes des Traités. Le Coordonnateur du PDH a apporté une expertise de qualité concernant les modalités d'élaboration des rapports en matière de droits de l'Homme.
- Le Mali est en train de combler son retard en matière de transmission des rapports aux organes des conventions depuis la mise en œuvre des mesures ci-dessus. En effet, depuis 2009, 10 rapports ont été élaborés par le CIMERAP, cela équivaut au nombre de rapports élaborés par le Mali de 1960 à 2009.

3. Conclusion générale, leçons apprises :

3.1. Conclusion générale

La mise en œuvre du PDH s'est déroulée dans un contexte marqué par des crises politiques, économiques et humanitaires qui ont fortement influencé l'atteinte de ses résultats. Ainsi, il a dû s'adapter pour répondre à des besoins nouveaux et accompagner les différentes politiques de sortie de crise en matière de justice et de droit de l'Homme au Mali. Le programme a fait montre d'une flexibilité stratégique et d'une capacité de dialogue et de coopération avec les bénéficiaires, le Gouvernement et les PTF. Cela lui a conféré une bonne réputation et son utilité a été reconnue par les principaux acteurs du secteur. Mieux, cela lui a permis de

mobiliser des ressources additionnelles autour de thématiques comme la justice transitionnelle, la réforme de la chaîne pénale et les VBG. Les résultats stratégiques qu'il a produits ou contribué à atteindre ont permis au Mali de renforcer ses institutions et d'initier des politiques publiques plus inclusives et pertinentes en matière de justice et de droits de l'Homme et sont donc jugés satisfaisants au terme de l'évaluation. Ces résultats obtenus par le PDH concourent à atteindre les objectifs qu'il s'était fixés lors de son lancement, et cela dénote également de son efficacité.

Au plan interne, avec une équipe réduite (4 personnes), le PDH a déroulé son programme en misant sur l'expertise reconnue de ses différents coordonnateurs et de son directeur et la collaboration qu'il a su tisser avec le ministère de la Justice et des droits de l'Homme, les différents départements ministériels et les OSC. Cette approche a permis de bâtir un réseau national d'acteurs en matière des droits de l'Homme dont le leadership est assuré par le PDH. Le recours au «faire-faire » a permis d'impliquer directement les acteurs nationaux dans la mise en œuvre de ses activités et cela a permis une plus grande appropriation des résultats produits au cours des quatre ans. Cependant ses résultats atteints auraient dû avoir une plus grande portée, si le programme avait respecté dans sa formulation et sa mise en œuvre une démarche basée sur la GAR. C'est là la principale faiblesse de ce programme et une des leçons majeures qui en découle. Le programme également pour des raisons de sécurité n'a pas pu mener des activités dans le Nord du pays et le démarrage effectif de ses activités en 2013 a de fait diminué la durée de son calendrier de mise en œuvre programmé sur quatre au lieu de trois ans. Mais malgré tout, les résultats atteints par le PDH lui confère un nombre certain d'atouts et d'avantages comparatifs qu'il faut préserver voire amplifier :

- Le PDH jouit d'une bonne réputation auprès des PTF rencontrés, du Gouvernement et des organisations de la société civile travaillant dans le secteur des droits de l'Homme au Mali. Il est considéré comme une interface crédible entre le Gouvernement et les autres acteurs. Cela a permis de bâtir des canaux de communication entre les différents acteurs surtout durant la période de transition et au delà;
- L'appui-conseil et matériel ainsi que l'implication de ses différents coordonnateurs et de son directeur ont permis au Mali de concevoir de nouvelles politiques publiques parmi lesquelles, on peut citer la politique nationale des droits de l'Homme, le programme d'urgence de la justice et de l'administration pénitentiaire et la politique nationale sur la justice transitionnelle ;
- La nouvelle orientation imprimée au programme en 2013 avec l'appui de BCPR a permis au PDH de répondre aux défis de la période de transition et de monter son utilité par rapport aux enjeux de l'époque. La prise en compte de la question de la justice transitionnelle ainsi de la réforme de la chaîne pénale s'inscrivent dans ce sillage. Le PDH s'est distingué par sa flexibilité et sa capacité d'adaptation face aux crises et la demande des bénéficiaires.
- Le rôle joué par le PNUD a été décisif et a permis à cette agence de se positionner comme agence leader en matière de promotion des droits de l'homme au Mali et au sein du SNU. Le PNUD devrait capitaliser sur les résultats obtenus par le PDH pour garder cette position au cours des prochaines années.

- L'appropriation nationale a été effective notamment à travers l'utilisation de manuels élaborés par le PDH par le réseau des ONG sur les DESC, les magistrats, les agents de l'administration pour améliorer leurs prestations et la qualité de leurs services ;
- La stratégie du « faire-faire » utilisée par le PDH pour mener la plupart de ses activités à Bamako et sur le plan national a permis de renforcer l'appropriation nationale du programme et les capacités des différents réseaux d'organisations de défense des droits de l'homme travaillant avec lui et à qui il avait confié des activités à mener.

Compte tenu de ce qui précède, le PDH a contribué de manière positive à relever les défis en matière de justice et de droits de l'homme auxquels le Mali est confronté depuis 2012, d'où sa pertinence.

3.2. Leçons apprises

3.2.1. Suivi-Evaluation

Le programme a élaboré et exécuté ses différents plans de travail sans respecter les exigences de la GAR, cela a considérablement diminué la portée de ses résultats. Il en est de même en ce qui concerne l'absence d'un cadre de référence de base et d'un système de collecte de données. Les rapports trimestriels et annuels n'ont pas été élaborés selon la GAR. Les résultats sont compilés sans être référés à des indicateurs ou un effet à atteindre.

L'absence d'un spécialiste en suivi-évaluation au sein de l'équipe du programme a amplifié ces écarts par rapport aux exigences de la GAR. Le PNUD devrait être plus regardant et exigeant par rapport à cette situation, et demander au programme de procéder aux ajustements nécessaires en la matière.

3.2.2. Communication :

Le PDH a mené plusieurs activités à travers le pays avec des résultats probants. Mais il aurait mieux capitalisé et communiquer sur ses résultats s'il avait fait appel à un spécialiste en communication.

3.2.3. Programme conjoint

L'absence des agences qui étaient annoncées dans le Prodoc à savoir l'UNICEF, l'UNESCO et le Haut Commissariat des Nations unies aux Droits de l'Homme (HCDH) a un peu amoindri le caractère conjoint du programme. L'arrivée d'ONUFEMMES en 2015 a sauvé ce caractère conjoint. Le PNUD devrait tirer les leçons de cette expérience et asseoir une stratégie plus attractive pour attirer d'autres agences et les sections concernées de la MINUSMA à la définition, l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau programme.

3.2.4. Gestion du programme

Le PDH a mené ou appuyé plusieurs activités de renforcement de capacités que les bénéficiaires ont appréciées mais sans un plan de renforcement des capacités des structures nationales et des organisations de la société civile travaillant dans le secteur des droits de

l'Homme. Pour éviter ce type d'appui à la carte, il importe par rapport aux autres programmes et projets que le PNUD va financer dans le futur, d'élaborer dès le début de ces programmes, en relation avec les bénéficiaires, des plans de renforcement des capacités avec des objectifs plausibles et des cibles bien définis en adéquation avec les moyens effectivement mobilisés.

La contribution du Gouvernement au financement du PDH est appréciable et a permis à l'atteinte des résultats obtenus. Mais pour renforcer davantage l'appropriation nationale et le leadership national dans le domaine des droits de l'homme, le Gouvernement devrait augmenter sa contribution au budget du programme, qui va prendre la relève du PDH, cela sera perçu comme un signal fort en direction des PTF, qui vont s'engager à soutenir ledit programme.

Les résultats obtenus par le PDH dans plusieurs domaines sont à consolider et à renforcer. La fin du projet risque de compromettre cette perspective. Il importe donc pour les prochains programmes financés par le PNUD d'insister fortement à ce qu'une stratégie de sortie et de durabilité soit élaborée avec les bénéficiaires à mi-parcours de ces programmes sinon les résultats obtenus ne vont pas concourir à atteindre l'impact désiré. La durabilité des résultats obtenus est encore fragile.

3.2.5. Leadership de l'équipe

Le PDH a été dirigé (directeur et différents coordonnateurs) par des personnalités nationales, qui ont de l'expertise dans leur domaine avec un leadership reconnu. Cela a permis au programme de faire face aux différentes crises auxquelles le Mali était confronté durant sa phase d'exécution et surtout d'être un interlocuteur et un conseiller privilégié du Gouvernement en particulier du ministère de la Justice et des droits de l'homme. Le PNUD devra continuer à placer ce type d'experts à la tête de ses projets et programmes pour favoriser l'appropriation nationale et l'instauration d'un dialogue permanent avec les plus Hautes autorités du pays.

3.2.6. Genre :

La dimension genre a été prise en compte aussi bien au niveau du Prodoc que dans la mise en œuvre des activités réalisées. Des thèmes dédiés au genre figuraient dans les différents curricula de formation. Il y a une femme dans l'équipe du PDH (l'assistance d'équipe) ainsi que des stagiaires femmes qui ont été formées par le PDH. On note également la présence de femmes dans les équipes de formation ainsi que parmi les bénéficiaires des formations du PDH.

La thématique VBG, soutenue et financée par ONUFEMMES, a été une contribution décisive dans la prise en compte effective du genre dans les résultats obtenus par le PDH.

3.2.7. Financement et mobilisation de ressources

Les fonds réellement mobilisés entre 2012 et 2016 se chiffrent à 1 356 275 192 F CFA dont 356 275 192 FCA venant de partenaires outre que le PNUD (Pays Bas, ONUFEMMES,

BCPR, MINUSMA.) C'est un résultat appréciable dans un contexte où plusieurs PTF étaient réticents à financer des programmes à cause de l'insécurité, des risques fiduciaires et des lenteurs administratives.

Les dépenses effectuées entre 2012 et 2016 se chiffrent à 1105 187 447 FCFA soit 81 % de taux de réalisation.

Les dépenses de fonctionnement représentent 8,2 % et les dépenses dédiées aux activités programmatiques 91,8 %.

i. Contraintes

Le PDH a fait face au cours de son exécution à plusieurs contraintes d'ordre interne et externe, qui ont influé sur ses résultats. Au plan interne, il a connu des changements de direction qui se sont traduits par des discontinuités sur le plan de la programmation. Mais le leadership des différents coordonnateurs a permis au programme de garder son utilité et répondre aux besoins de ses bénéficiaires.

Au plan externe, l'insécurité au Nord du pays n'a pas permis au programme de mener ses activités programmées dans cette partie du pays. Cela a considérablement amoindri son appropriation par les populations locales desdites localités, qui étaient les principales victimes des crises qui ont secoué le Mali à partir de 2012. Néanmoins, le PDH a fait un effort pour les impliquer dans ses activités avec la participation de membres de la société civile et d'agents de l'administration de Kidal et Tombouctou à des ateliers ou campagnes de sensibilisation tenus à Mopti.

4. Recommandations et orientations stratégiques

4.1. Recommandations

Recommandation n° 1 :

Le PDH a organisé plusieurs ateliers et séminaires sans un accompagnement pour la mise en œuvre des conclusions et recommandations émanant de ces activités. Pour pérenniser les résultats de la formation, il faut prévoir un minimum d'accompagnement pour permettre aux structures bénéficiaires d'améliorer la qualité de leurs services. Ce point a été soulevé par plusieurs bénéficiaires du programme lors de nos entretiens.

Recommandation n° 2 :

Tirant les leçons apprises en matière d'utilisation de la GAR par le PDH, le PNUD devra veiller pour les prochains programmes et projets que : tous les Prodop soient rédigés en conformité avec la GAR, tout le personnel soit formé à la GAR, un système de collecte des données pour renseigner les indicateurs soit établi au début du projet, un cadre de référence soit élaboré et que les différents rapports soient rédigés conformément aux principes de la GAR.

Recommandation n° 3 :

En corolaire à la recommandation no 2, il faut inclure dans l'équipe des programmes un spécialiste en suivi-évaluation, qui va garantir l'effectivité de la mise en œuvre des différents points soulevés dans la recommandation ci-dessus.

Recommandation n° 4 :

On pourrait davantage communiquer sur les résultats obtenus surtout s'ils sont appréciés par les bénéficiaires si on fait appel au service d'un spécialiste en communication. Ce dernier est outillé pour élaborer les bonnes stratégies de diffusion de l'information. Le PNUD doit renforcer sa visibilité surtout dans des domaines où il a le lead ou sa contribution est reconnue par les PTF et la partie nationale. Une bonne stratégie de communication est également un outil de mobilisation des ressources.

Recommandation n° 5 :

Le prochain programme doit davantage faire appel aux experts du PNUD en matière de renforcement des capacités de la partie nationale. Le PNUD est avant tout un creuset mondial de compétences. A titre d'exemple, il y a au sein de l'équipe du PNUD au Mali, un expert en matière d'appui à l'élaboration des rapports nationaux destinés aux mécanismes de suivi des Traités.

Recommandation n° 6 :

Le PNUD doit appuyer le Gouvernement notamment le ministère de la Justice et des droits de l'homme à élaborer un nouveau programme, qui va prendre le relais du PDH pour plusieurs raisons. D'abord la thématique Droits de l'Homme et justice est pertinente par rapport aux priorités nationales et au programme du PNUD. La Mali vient de se doter d'une politique nationale de promotion des droits de l'Homme assortie d'un plan d'action 2017-2021. Une direction nationale pour la promotion des droits de l'Homme vient d'être créée. Tout cela montre qu'il y a une volonté politique de la part du Gouvernement à s'engager dans la promotion des droits de l'Homme. Deuxièmement, il faut travailler à pérenniser les résultats atteints par le PDH.

En attendant et pour éviter que les résultats atteints s'effacent ou s'affaiblissent notamment en matière d'appui à la CNDH, de rédaction des rapports nationaux et à la consolidation des acquis obtenus par le Médiateur de la République, il faut prolonger le PDH d'une année. Durant cette période, le PDH pourra accompagner le Gouvernement à mettre en œuvre ses premières activités dans le cadre de la politique nationale des droits de l'Homme et surtout la mise en place de la direction nationale des droits de l'Homme. L'équipe du PDH sera mise à contribution dans la conception et l'élaboration du futur programme.

4.2. Nouveaux axes stratégiques

Les principaux axes du futur programme qui va remplacer le PDH au vu des nouvelles priorités nationales telles qu'elles se déclinent à travers la politique nationale des droits de l'homme, la politique nationale sur la justice transitionnelle, le programme d'urgence de la justice et de l'administration pénitentiaire, pourront s'articuler autour des points ci-dessous. Ils devraient tenir compte du Plan pays du PNUD 2015-2019 et des effets de l'UNDAF.

◆ **Privilégier l'appui-conseil en consolidant les acquis :**

L'appui apporté par le PDH aux bénéficiaires a permis d'aboutir à des résultats importants qu'il faut consolider. Pour ce faire, l'accent doit être mis sur l'appui-conseil. Le PDH a organisé beaucoup de formations mais rarement suivies d'appuis pour mettre en œuvre les conclusions et recommandations issues de ses formations. Cela a créé une certaine frustration au niveau des bénéficiaires. Il importe d'en tirer les leçons et désormais de coupler formation et appui-conseil afin de pouvoir améliorer la qualité des services délivrés par les organisations ou institutions bénéficiaires. Mieux, on doit privilégier la formation des formateurs et leur donner des outils pour dupliquer la formation qu'ils ont reçue.

◆ **Appuyer l'adoption d'une loi contre les VBG et d'un plan stratégique**

L'appui apporté par le PDH dans la lutte contre les VBG a produit de bons résultats qu'il faut consolider à travers deux aspects :

- Appuyer le processus d'élaboration d'une loi réprimant des VBG et qui complète les lois existant comme le Code pénal ;
- Appuyer l'élaboration d'une stratégie nationale de lutte contre les VBG et qui sera le cadre unique d'intervention de tous les acteurs. Cette stratégie va définir les priorités dans le court et moyen termes et surtout permettre d'éviter les duplications ou les interventions sans impacts. Le PNUD et ONUFEMMES pourront continuer leur partenariat en vue soutenir le gouvernement à adopter cette loi et à disposer d'un cadre stratégique dans le domaine de la lutte contre les VBG.

◆ **Appuyer la mise en œuvre de la politique nationale des droits de l'Homme et de la politique nationale sur la justice transitionnelle.**

La mise en œuvre effective de cette nouvelle politique à travers son plan d'action 2017-2021 va grandement contribuer à améliorer la situation des droits de l'Homme au Mali singulièrement dans les régions affectées par les conflits et les actions des groupes terroristes. Un nouveau Programme Conjoint pourrait apporter un appui ciblé pour mettre en œuvre ledit plan d'action en mettant l'accent sur le renforcement des capacités des principaux acteurs intervenant dans le secteur de la justice et des droits de l'Homme. Cet appui pourrait s'articuler autour des points suivants : formation de formateurs sur la maîtrise des principaux outils et instruments juridiques ; immersion d'experts dans les organisations ou ministères pour les appuyer dans des domaines spécifiques (justice transitionnelle, rédaction de rapports, VBG...), appui à la direction des droits de l'homme pour démarrer ses activités pendant deux

ans.

Dans ce cadre un appui à la Commission Vérité, Justice et Réconciliation pourrait être envisagé comme outil de mise en œuvre de la justice transitionnelle.

◆ **Renforcer la redevabilité de l'Etat en matière de mise en œuvre des Traités et Conventions**

L'Etat malien est signataire d'un certain nombre de conventions et de Traités internationaux qui lui imposent des résultats à atteindre en matière de droits de l'Homme et de rendre compte de leur mise en œuvre au plan national et international. Il doit donc développer une culture de redevabilité, qui lui fait défaut présentement.

Cet appui pourrait s'orienter dans deux directions : appuyer le CIMERAP à élaborer tous les rapports en souffrance avec l'expertise du PNUD et du nouveau programme et appuyer le Gouvernement à mettre en œuvre les principales recommandations issues des examens périodiques notamment en matière de protection des victimes et des abus sur les VBG.

◆ **Promouvoir l'éducation aux droits de l'Homme en vue d'accompagner la réconciliation communautaire.**

Les conflits et crises qui ont secoué le Mali depuis plusieurs années ont déchiré le tissu social dans plusieurs localités du Mali singulièrement au Nord et dans la Boucle du Niger. Des communautés qui vivaient en harmonie depuis des siècles sont victimes de graves violations des droits de l'homme à la suite de conflits intercommunautaires opposant souvent éleveurs et agriculteurs ou d'exactions commises par les groupes terroristes. La réconciliation communautaire est donc un impératif politique et social et le PNUD pourrait appuyer les initiatives du Gouvernement dans ce sens en mettant l'accent sur la promotion des droits de l'Homme comme moteur de la réconciliation communautaire à travers une approche de résolution de conflit et d'éducation aux droits de l'homme. L'UNESCO pourrait être intéressée par cette thématique.

5. Matrice des résultats du PDH de 2012 à 2016

Domaines	Résultats prévus	Résultats cumulés de 2012 à 2016	Observations/explications des écarts
Axe 1. Les droits économiques et sociaux sont promus	-Les droits économiques, sociaux et culturels sont mieux promus ;	<p>Un état des lieux sur la situation des DESC est disponible. L'atelier de restitution sur <i>la situation de référence sur la connaissance des DESC</i> a touché 60 personnes dont 18 femmes.</p> <p>Les populations sont sensibilisées sur les DESC. Des campagnes d'information sur les engagements de l'Etat relatifs aux DESC ont été organisées à Bamako, Sikasso, Ségou. Les séances prévues au Nord (Kidal et Tombouctou) ont été organisées à Mopti. 1 numéro du Bulletin <i>Dignité et Justice</i> publié par le PDH a traité des enjeux des DESC au Mali.</p> <p>Les réseaux des OSC sur les</p>	Ces campagnes de sensibilisation n'ont pas touché les régions du Nord à cause de l'insécurité.

		<p>droits de l'homme et les DESC sont mieux outillés pour traiter de la question des DESC grâce aux formations dispensées par le PDH et la documentation qu'ils reçoivent du programme.</p> <p>L'étude de référence sur <i>la connaissance des DESC</i> a été confiée à la Plate forme DESC de même que les campagnes de sensibilisation.</p>	<p>Ces résultats ont favorisé l'appropriation des actions menées par le PDH par les bénéficiaires</p>
	<p>-Le Mali a ratifié le Protocole facultatif se rapportant au Pacte international aux droits économiques, sociaux et culturels ;</p>		<p>Le protocole n'a pas été ratifié, mais un rapport initial est préparé et les OSC mènent une campagne de plaidoyer pour que le Mali ratifie le protocole à travers un Comité national.</p>
	<p>- Une jurisprudence relative aux DESC se développe au Mali</p>	<p>Les magistrats, les auxiliaires et les OSC sont sensibilisés sur les DESC. Des ateliers ont été organisés à leur intention. La Plate-forme DESC a initié deux interpellations au niveau de l'EID sur le respect des DESC des citoyens.</p>	<p>Le Médiateur de la République à travers l'EID prend en charge la question des DESC.</p>
<p>Axe 2 : l'accessibilité de la justice améliorée</p>	<p>-Un recueil de lois et de textes juridiques sur les Droits</p>	<p>Les capacités des bénéficiaires du programme en matière juridique sont renforcées grâce</p>	<p>Le PDH est allé bien au-delà de ce qui était prévu, et ce grâce au volontarisme de son management et au souci de répondre aux besoins des acteurs, qui voulaient disposer</p>

	de l'homme disponible ;	<p>à la publication et diffusion des outils suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Recueil des codes et textes juridiques usuels en République du Mali en 2 tomes. -Recueil des principaux textes régionaux et internationaux relatifs aux droits de l'homme en deux tomes. Préciser le nombre d'exemplaires et les bénéficiaires. 	d'outils juridiques supplémentaires durant cette période ou les violations des droits de l'homme se sont multipliées notamment dans le Nord du Mali
	-Une justice simplifiée et alternative (médiation, conciliation) opérationnelle ;	<p>La problématique de la justice transitionnelle est mieux connue des acteurs de la justice et des victimes grâce aux conclusions du colloque sur la justice transitionnelle, et de l'atelier de formation des journalistes de Bamako et de toutes les régions du Mali sur ce thème. Cet atelier a vu la participation de 60 personnes des médias dont 7 femmes.</p> <p>Grace à cette sensibilisation, Le Mali dispose d'une loi sur la</p>	La question de la justice transitionnelle ne figurait pas le Prodoc. C'est en 2013 que le PDH a décidé de l'intégrer dans sa programmation suite à l'évaluation faite par le consultant de BCPR sur la réorganisation du programme après la crise de 2012.

		<p>justice transitionnelle et la Commission Justice Vérité et réconciliation a été créée. Les victimes de la crise du Nord ont pu saisir cette commission avec l'appui du PDH.</p> <p>Le PDH a participé au renforcement des capacités du Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme à travers les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribution à la réhabilitation et au retour des services judiciaires dans les régions du Nord ; - Contribution à l'élaboration de la feuille de route sur le secteur de la justice ; - Participation à la réflexion sur une approche intégrée du secteur de la justice ; - Appui à l'organisation de la semaine nationale du détenu ; - Fourniture de matériels informatiques, de mobiliers et 	
--	--	--	--

		<p>appareils de sonorisation pour la salle de conférence du département ;</p> <p>- Appui à la réactivation du site internet du PRODEJ logé à la direction de la Cellule de Planification et de Statistique (CPS-Justice)</p>	
	<p>-La chaîne pénale est renforcée ;</p>	<p>Un diagnostic de la chaîne pénale est disponible grâce à l'étude réalisée par le PDH. Ce diagnostic a permis d'identifier les points à renforcer et les mesures à rendre en vue de respecter les droits de l'homme dans les prisons maliennes et de diminuer les abus dont les prisonniers sont victimes.</p> <p>Les capacités des acteurs de la chaîne pénale ont renforcées en matière de respect des droits de l'homme à la suite des formations et de documentation qu'ils ont reçues. 68 magistrats, 31 auxiliaires de la justice</p>	<p>A cause de l'insécurité dans le Nord, les ateliers prévus à</p>

		<p>(policiers, gendarmes, gardiens de prison, avocats, huissiers) et 25 membres de la société civile ont été formés dont ont 20 femmes.</p>	<p>Kidal, Tombouctou et Gao ont été supprimés.</p>
	<p>-Les populations et les communautés bénéficient d'informations sur les violences basées sur le genre/viols et d'une prise en charge juridique de qualité</p>	<p>Un état des lieux sur les capacités du système judiciaire en matière de répression des VBG au Mali est disponible. Il est le résultat d'une étude menée par le PDH. Il donne un tableau détaillé des lois et règlement, qui punissent les délits en matière de VBG comme le code pénal, la loi sur le traite des personnes, etc. Ce dispositif juridique, selon plusieurs acteurs du secteur de la justice et des OSC, mérite d'être renforcé par une loi spécifique qui réprime les délits en matière de VBG.</p> <p>Les capacités des acteurs du système judiciaire en matière de VBG sont renforcées grâce à l'organisation de trois séries ateliers :</p>	<p>Des initiatives sont en cours pour lancer le processus d'élaboration d'une loi réprimant les VBG. Le ministère en charge de la Femme et plusieurs OSC sont partie prenante de cette initiative.</p>

		<p>-Ateliers de formations des magistrats et auxiliaires de justices sur les VBG à Bamako, Kayes, Sikasso, Ségou, Mopti et Koulikoro ;</p> <p>-Atelier de réflexion avec les acteurs du système judiciaire sur les stratégies à adopter pour un adéquat des cas de VBG ;</p> <p>-Atelier national de définition de la stratégie de prise en charge juridique et judiciaire des VBG.</p>	<p>A cause de l'insécurité dans le Nord, les formations prévues à Kidal, Tombouctou et Gao ont été organisées à Mopti.</p>
<p>Axe 3 : L'amélioration du recours au Médiateur de la République dans les litiges opposant l'administration aux citoyens et citoyennes.</p>	<p>-Le Médiateur adopte comme méthode de traitement des recours des citoyens l'approche basée sur les droits humains,</p>		
	<p>-Les citoyens et les citoyennes recourent plus au Médiateur de la République en cas de violations de leurs DESC.</p>	<p>Le Médiateur à travers l'EID traite plus d'interpellations venant des citoyens et ce à la suite de l'étude financée par le PDH sur l'évaluation de l'EID. Le nombre d'interpellations est</p>	<p>La question des DESC est bien prise en charge par le Médiateur grâce au dépôt de deux interpellations de la Plate-forme DESC sur les DESC au niveau de l'EID.</p>

		<p>passé de 117 en 2013 à 234 en 2016 ;</p> <p>-Le PDH continue à financer des campagnes d'informations sur le rôle du Médiateur et la vulgarisation de prospectus en langues nationales.</p>	
Axe 4 : Le renforcement des capacités de la Commission nationale des Droits de l'homme	-Un site Web d'information de la CNDH est efficient en termes de ressources, forum de discussions et contenus éducatifs/informations	<p>La CNDH dispose d'un site Web fonctionnel dont le fonctionnement et la maintenance sont assurés par trois agents formés par le PDH. Son centre de documentation est opérationnel grâce au matériel fourni par le PDH ainsi que de la documentation : recueils de textes juridiques, bulletins d'information sur les droits de l'homme au Mali.</p>	
	-Un rapport annuel sur l'état des droits de l'homme au Mali, notamment sur les DESC, produit notamment dans le cadre d'un partenariat CNDH/société civile ;	<p>-La CNDH publie chaque année un rapport annuel sur l'état des droits de l'homme au Mali avec l'appui du PDH. Ce rapport est présenté à la Commission internationale des droits de l'homme à Genève et à la Commission africaine des droits de l'homme basée à</p>	

		Banjul avec l'appui du PDH. Depuis 2012 tous les symposiums annuels sur les droits de l'homme au Mali sont organisés avec le financement du PDH.	
	-Le statut de la CNDH est conforme aux principes de Paris.	Le processus de réforme de la CNDH qui a abouti à l'adoption de la nouvelle loi portant création du PDH a été lancé et accompagné par le PDF sur le plan matériel et scientifique. Le PDH a participé à l'élaboration du projet de loi, sensibilisé et formé les députés sur les enjeux de la nouvelle loi.	
Axe 5 : Le renforcement du mécanisme national d'élaboration des rapports et de suivi des recommandations faite au Mali par les mécanismes des droits de l'homme des National	-Le Mali présente régulièrement les rapports de qualité aux organes des traités importants et assure un suivi efficace des recommandations	Avec l'appui du PDH 10 rapports ont été présentés par le Mali depuis 2009. La CIMERAP est structurée avec l'appui du PDH. Elle dispose d'une feuille de route pour combler le retard du Mali dans la rédaction des rapports à envoyer aux organes de Traités internationaux	

ANNEXES

A. Liste des documents consultés

- Convention PNUD ONUFEMMES
- Rapports annuels du PDH
- Rapports trimestriels du PDH
- Prodoc du PDH
- Comptes-rendus des comités de pilotage
- Codes et textes usuels, produits par le PDH
- Document pays, PNUD
- Document de projet de réforme de la justice et de l'administration pénitentiaire au Mali
- Recueil des textes fondamentaux de la justice au Mali
- Actes du Colloque national sur la justice transitionnelle au Mali « quelle justice transitionnelle pour le Mali ? »
- Bulletins *Dignité, Justice pour tous*
- Résolution 2100 du 25/4/ 2013 du Conseil de Sécurité
- Résolution 2164 du 25/6/ 2014 du Conseil de Sécurité
- Résolution 2227 du 29/6/ 2015 du Conseil de Sécurité
- Résolution 2295 du 29/6/ 2016 du Conseil de Sécurité
- Programme de Pays pour le Mali 2015-2019

B. Liste des personnes rencontrées.

- M. Malèye Diop : Directeur pays adjoint/programme, PNUD
- Madame Fatimata Traoré Ossade : Conseillère au programme, PNUD
- Madame Safia Guindo, chargée du suivi-évaluation, PNUD
- M. Mamdaou Diakité, coordonnateur du PDH
- M. Anna Dolo, assistant administratif et financier, PDH
- M. Mahamane Agaly Maiga, Directeur du PDH
- M. Abraham Bengaly, ancien coordonnateur du PDH
- M. Madani Koumaré : président plate forme des OSC sur les DESC
- M. Diam Ly, Président réseau défenseurs des droits de l'homme
- Madame Gisèle Flando, Alliance pour refonder la gouvernance en Afrique
- M. Saloum Traoré, Directeur Amnesty International-Mali
- Me Kadidia Sangaré Coulibaly, Présidente de la CNDH
- M. Mahamadou Cissoko : Secrétaire permanent, Le Médiateur de la République
- M. Mamadou Koné : Directeur financier et du matériel, Le Médiateur de la République
- Madame Francesca De Antoni : Coordinatrice de projet, ONUFEMMES
- Commandant Abdoulaye Maiga, directeur par intérim DNAPES
- M. Kanisson Couibaly : Directeur adjoint, direction des affaires juridiques, MAECI
- M. Mamadou Ba, conseiller politique et en gouvernance, Ambassade des Pays Bas

- Madame N'diaye Binta Diakité, Substitut du Procureur, Bamako
- M. Moumouni Guindo, Secrétaire général, ministère de la Justice et des Droits de l'Homme.

C. Termes de références de l'évaluation

Consultant International pour l'évaluation finale du Programme Conjoint des Nations Unies d'Appui à la Promotion des Droits de L'Homme au Mali

Location :	Bamako, MALI
Application Deadline :	22-Aug-16 (Midnight New York, USA)
Type of Contract :	Individual Contract
Post Level :	International Consultant
Languages Required :	French
Duration of Initial Contract :	30 jours

Background

Le Mali reconnaît et garantit les droits fondamentaux de l'Homme dans sa Constitution du 25 février 1992. Cette reconnaissance est renforcée grâce à l'existence des textes législatifs et réglementaires fixant les conditions et modalités d'exercice des droits. Le Mali a aussi ratifié les principaux instruments juridiques internationaux et régionaux pertinents relatifs aux droits de l'homme. Parallèlement à l'adoption de ce cadre normatif, le Mali a mis en place diverses institutions de promotion et de protection des droits de l'Homme.

La Constitution a institué un pouvoir judiciaire, indépendant des pouvoirs exécutif et législatif, gardien des droits et libertés et chargé de veiller à leur respect. En outre, il a mis en place des mécanismes spécifiques de promotion et de protection des droits de l'homme, notamment la Commission Nationale des Droits de l'Homme, le Médiateur de la République, l'Espace d'Interpellation Démocratique (EID).

Le Système des Nations Unies au Mali a appuyé successivement le Gouvernement du Mali à travers le Projet d'Appui à la Promotion et à la Protection des Droits de l'Homme (APPDH), le Programme d'Appui Conjoint des Nations Unies à la Promotion des Droits de l'Homme et du Genre (PCDHG).

En dépit de tous ces efforts, des défis énormes restent à relever pour faire progresser les droits de l'homme et leur donner toute l'effectivité nécessaire. Il s'agit notamment de la situation des droits économiques, sociaux et culturels à cause du double déficit de connaissance et de protection, de l'accessibilité limitée de la justice, de la faiblesse du recours des citoyens au Médiateur de la République, de la faiblesse des capacités de la Commission Nationale des Droits de l'Homme et des retards importants accusés dans la soumission des rapports aux organes des traités.

Pour relever ces défis et améliorer la situation des droits de l'homme dans le pays, le Gouvernement du Mali et des Agences du Système des Nations Unies (PNUD, ONUFEMMES, UNESCO, UNFPA, HCDH) ont signé en janvier 2012 le document du PDH

pour la période 2012 -2016. Ce document prévoit la revue finale du PDH en vue d'évaluer les résultats sur la base de la programmation initiale.

Le Programme est en lien avec l'axe 3 du Cadre Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (CSCR 2012 – 2017), à savoir « Développement institutionnel et Gouvernance » qui vise à consolider l'option de faire du Mali un pays bien gouverné, sûr, stable et en paix.

Il est également attaché à l'effet 6 de l'UNDAF, « la gouvernance respectueuse des droits humains et de la participation citoyenne est renforcée » et vise entre autres l'atteinte de l'ODD 3, « Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ».

Le Programme s'intègre pleinement dans les objectifs définis par le Programme Opérationnel (PO) du PRODEJ (Programme de Développement du secteur de la Justice). Il est étroitement ancré sur la composante 4 de ce PO qui vise l'amélioration de l'accessibilité à la justice et la promotion des droits de l'homme et du genre.

L'objectif général du Programme est de consolider les résultats déjà atteints par le Gouvernement du Mali en matière d'amélioration de la situation des droits de l'homme en collaboration avec les Agences du Système des Nations Unies et les Partenaires Techniques et Financiers.

Ses objectifs spécifiques sont :

- Assurer la promotion des droits économiques, sociaux et culturels au Mali ;
- Favoriser l'accessibilité de la justice ;
- Favoriser le recours à l'institution du Médiateur de la République dans les litiges opposant l'Etat aux Citoyens et citoyennes en vue d'alléger le recours judiciaire ;
- Renforcer les capacités de la Commission Nationale des Droits de l'Homme et des organisations de la société civile œuvrant dans le domaine des droits de l'homme.

Appuyer le mécanisme national d'élaboration, de soumission et de suivi des rapports aux mécanismes des traités relatifs aux droits de l'homme.

Le Programme vise cinq résultats majeurs :

Les droits économiques, sociaux et culturels sont mieux promus et le protocole facultatif se rapportant au pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels est ratifié par le Mali (Résultat 1) ;

l'accessibilité de la justice est améliorée (Résultat 2) ;

le recours à l'institution du Médiateur de la République dans les litiges opposant l'administration aux citoyens et citoyennes est devenu une justice alternative en matière de droits de l'homme (Résultat 3) ;

la Commission nationale des droits de l'homme et les organisations de la société civile (OSC) assurent une meilleure promotion des droits de l'homme (des hommes et des femmes) notamment les DESC (Résultat 4) ;

le Mali présente régulièrement des rapports de qualité aux organes des traités et assurent un suivi efficace des recommandations (Résultat 5).

Les Partenaires impliqués dans la gestion du Programme sont, le PNUD, ONUFEMMES, l'UNESCO, l'UNFPA et le Haut-commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme (HCDH). Le Programme a été élaboré sur la base de consultations menées avec les autorités

nationales, à savoir, le Ministère de la Justice, le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale, le Médiateur de la République, les Organisations de la Société Civile et les Agences du Système des Nations Unies basées au Mali. Le programme intervient sur l'ensemble du territoire national.

Concernant le financement du projet, le PNUD et ONUFEMMES apportent une contribution financière au Programme et le Gouvernement du Mali, une contribution en nature (location du siège du projet, factures d'eau, d'électricité et de téléphone).

Le PDH a été officiellement lancé le 21 février 2012. Il prendra fin comme l'indique le document du Programme le 31 décembre 2016.

Duties and Responsibilities

Objet de l'Evaluation :

- L'évaluation finale a pour objectif général de faire le bilan des résultats obtenus par le PDH en dégagant les forces, faiblesses, contraintes et perspectives de même que les leçons apprises.

Portée de l'évaluation :

- L'évaluation portera sur les interventions du projet sur l'ensemble du pays et devra se concentrer sur les éléments suivants, à savoir.

Conception et contenu du Programme – Pertinence :

- La mission passera en revue la conception du Programme, particulièrement ses objectifs et ses résultats attendus et évaluera leur pertinence par rapport aux besoins, politiques et priorités nationales ;
- L'évaluation devrait fournir les éléments d'appréciation pertinents permettant de s'assurer de la réalisation satisfaisante des objectifs et des résultats assignés en vue de procéder aux ajustements nécessaires au besoin ;
- Elle devra tenir compte du contexte dans lequel les activités ont été mises en œuvre, des changements institutionnels intervenus dans l'environnement national et apprécier la validité de la conception du programme dans ce contexte.

Gestion du Programme :

La mission évaluera et fera des recommandations sur :

- Les efforts de l'équipe du programme à établir des relations de travail avec les structures bénéficiaires et les différentes composantes du programme ainsi qu'avec les partenaires au développement;
- L'efficacité des structures de mise en œuvre du programme et le degré d'implication du Gouvernement ;
- L'efficacité du suivi et de l'appui assurés par le PNUD et les partenaires de mise en œuvre dans l'accomplissement de leurs apports et l'atteinte des résultats;
- La structure des coûts et l'efficacité des opérations du programme, mettant en relation les ressources dépensées (inputs) avec les résultats obtenus (outputs).

Stratégie de mise en œuvre du programme et résultats :

- La mission visitera le programme et passera en revue sa stratégie de mise en œuvre particulièrement la stratégie de mise en œuvre du renforcement des capacités;
- Elle appréciera la pertinence et le degré d'atteinte des résultats attendus tels que

planifiés;

- Une attention particulière sera accordée à la pertinence de la modalité d'exécution nationale (NEX) du programme et le rôle joué par les différents acteurs.

Durée et méthodologie de la mission :

- Le Consultant vérifiera et appréciera les critères énoncés au point IV (pertinence, efficacité, efficience, viabilité et effet induit/impact) ;
- Le Consultant analysera les défis rencontrés par le programme et les enseignements à tirer de la gestion du projet par l'Agence d'exécution et par le PNUD ;
- Le Consultant passera en revue le système de collecte de données notamment des indicateurs du projet ;
- Le Consultant mettra en valeur les enseignements tirés du programme en fonction des résultats atteints, de la procédure suivie, de la stratégie utilisée, et fournira des recommandations ;
- Le Consultant mettra en valeur les bonnes pratiques, succès et témoignages utiles;
- Le Consultant analysera la valeur ajoutée du PNUD.

Dans son approche, le consultant réalisera les activités suivantes :

- Une session d'information sera tenue avec le PNUD pour harmoniser les vues sur la compréhension des TDR et d'autres aspects importants de la mission ;
- Une analyse documentaire et de compréhension des problématiques à travers la collecte de documents, des entretiens et la définition de la méthodologie ; à l'issue de cette phase, une note méthodologique précisant sa compréhension de la mission, la méthodologie retenue ainsi que les outils, la liste des structures à rencontrer, le calendrier indicatif sera établie et transmise par le consultant au PNUD pour validation.
- Le Consultant rencontrera les autorités de tutelle et visitera les structures bénéficiaires ainsi que les Partenaires techniques et financiers (PNUD, Pays Bas, ONUFEMMES). Pour la conduite de cette phase d'entretien et de visite de terrain, une liste sera proposée par le consultant et validée de la même façon que la note méthodologique. Une restitution sera réalisée à l'issue de cette seconde phase auprès du PNUD et du Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme
- Dix jours avant la fin de la mission, le Consultant soumettra au PNUD un rapport provisoire contenant ses conclusions et recommandations. Cet aide-mémoire servira de produit intermédiaire qui sera passé en revue au cours d'une réunion de restitution pour commentaires du PNUD et des partenaires;
- Le rapport final sera transmis à la fin de la mission par le Consultant au PNUD qui le partagera avec les partenaires financiers.

Produits d'Evaluation :

- Le consultant devra présenter un rapport d'évaluation à l'issue de la mission. Ce rapport mettra l'accent sur les résultats/effets eu égard aux objectifs recherchés et la pertinence du programme.

Il est attendu du consultant :

Un rapport initial d'évaluation :

- Un rapport préliminaire préparé par l'équipe d'évaluation et présentant la méthodologie et le plan de travail indicatif de l'équipe avant le début de la mission ;
- Ce rapport détaillera la compréhension de l'équipe par rapport aux éléments qui seront évalués et pour quelle raison ils vont être évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données ;
- Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations, en désignant un membre de l'équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit ;
- Le rapport initial offre au Programme et aux évaluateurs, une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ.

Un rapport provisoire :

- Contenant les analyses et les résultats de l'évaluation du Programme, répondant aux critères de qualité requis et dans le format requis. Le rapport provisoire doit inclure des recommandations claires et précises.

Un rapport final :

- En version soft et papier avec des conclusions et recommandations. Ainsi la mission devra présenter ses conclusions et faire des Recommandations spécifiques concernant tous les sujets couverts ci-dessus. Spécifiquement, ceux-ci devraient comprendre :
- Des recommandations d'ordre général concernant la stratégie de mise en œuvre du programme en vue d'atteindre les objectifs ;
- Des recommandations spécifiques allant dans le sens de l'atteinte des résultats du programme;
- Des recommandations pour une meilleure appropriation nationale et une meilleure utilisation par les bénéficiaires des acquis des différentes formations;
- Des recommandations en vue de définir les orientations futures innovantes, de renforcer les acquis du projet et des modalités de mise en œuvre.

Evaluation des notes d'informations et autres éléments de connaissance ou participation dans les évènements de partage des connaissances. Opportunité de vérifier que tous les partenaires partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ.

Questions relatives à l'évaluation :

L'évaluation portera plus spécifiquement sur les aspects suivants :

- Apprécier la pertinence initiale et actuelle des objectifs assignés au Programme ;
- Evaluer les résultats atteints et les activités mises en œuvre par rapport aux objectifs fixés ;
- Formuler des recommandations et des propositions concrètes en vue de la formulation d'un nouveau Programme ;
- Mesurer l'effectivité du caractère conjoint du PDH.

Pertinence :

- Les résultats attendus du programme, tels qu'actuellement planifiés, sont-ils encore valides ? Autrement dit, est-ce que la conception du programme est en conformité avec :
- Les besoins et politiques nationales?
- Les objectifs initialement fixés ou ajustés ?
- Les priorités des parties prenantes et des groupes-cibles du programme?
- Les interventions et objectifs des parties prenantes (PNUD) ? Y-a-t-il synergie ou complémentarité entre l'intervention du PNUD et celle de la Partie nationale ?
- L'intervention a-t-elle permis de répondre aux besoins particuliers des femmes et des hommes ?

Efficacité :

- Quels sont les acquis du programme en termes d'atteinte des résultats escomptés
- Comment les intrants et les activités ont-ils mené aux produits
- Quelle était la couverture de l'intervention? Est-ce qu'elle a atteint les groupes cibles prévus
- Quels facteurs ont contraint ou facilité l'atteinte des résultats (Quelles étaient les influences contextuelles)?
- En quoi et pourquoi certains résultats escomptés n'ont-ils pas été atteints ? Quelles leçons peut-on en tirer ?

Efficiences :

- Les intrants (financiers et matériels) investis ont-ils été utilisés de façon optimale pour atteindre les produits ?
- Les intrants (ressources humaines, matérielles, financières, etc.) ont-ils été fournis dans les délais? Raisons et impacts ?
- Les ressources ont-elles été dépensées rationnellement?
- Les mêmes investissements auraient-ils permis d'atteindre plus de résultats ? Si oui, comment ?

Compétences

- Développement et efficacité opérationnelle;
- Capacité d'appuyer l'identification, la formulation, la mise en œuvre des programmes et projets de développement;
- Capacité de communication avec les services du gouvernement et des partenaires techniques et Financiers;
- Avoir d'excellentes capacités rédactionnelles;
- Disposer d'excellentes capacités de communication (aussi bien à l'écrit qu'à l'oral).

Required Skills and Experience

Education :

- Il ou elle doit être titulaire d'un diplôme Universitaire (Bac +4) dans des domaines des sciences sociales.

Expérience :

- Le (a) Consultant (e) principal aura le profil d'un spécialiste en Evaluation de projets;
- Une expérience solide (au moins 7 ans) dans le domaine de la planification et de d'évaluation de projets ;
- Excellente capacité de rédaction de rapports est requise pour les deux Consultants.

Langue:

- La maîtrise du français.

Financement de la mission :

Le paiement des honoraires se fera selon le barème suivant:

- 20% à la signature du contrat ;
- 30% au dépôt du rapport provisoire ;
- 50% au dépôt du rapport final.