

Evaluation finale du Projet de Restauration de l'Autorité de l'Etat et d'Accès à la Justice au Mali









Rapport Final

Septembre 2017

Evaluation finale du Projet de Restauration de l'Autorité de l'Etat et d'Accès à la Justice au Mali

Réalisé pour le compte du bureau du Programme des Nations Unies pour le Développement au Mali par :

Assi José Carlos KIMOU

Consultant International

Djibril DOUCOUREConsultant National

Remerciements

L'équipe d'évaluation tient à exprimer ses remerciements au PNUD, à la Coordination du PRAEAJ et à l'ensemble des parties prenantes pour leur sollicitude tout le long de la mission. L'équipe d'évaluation apprécie le temps consacré par chaque partie à la réussite de leur tâche et espère que les résultats traduiront les aspirations de tout un chacun pour l'amélioration de l'autorité de l'Etat malien et l'accès à la Justice pour les populations du Nord Mali.

Table des matières

LISTE	DES TABLEAUX DES FIGURES	6
LISTE	DES FIGURES	6
LISTE	DES ENCADRES	6
SIGLE	S ET ABREVIATIONS	7
RESU	ME EXECUTIF	8
	ONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION	
1.1.	Contexte et justification du projet	12
1.2.	Présentation et historique du projet	13
1.3.	Historique du projet	14
1.4.	Objectifs de l'évaluation	16
2. ME	THODOLOGIE DE L'EVALUATION	17
2.1.	Déroulement	17
2.2.	Sources de données	17
2.3.	Méthodes d'analyse	18
3. PR	RINCIPALES REALISATIONS DU PRAEAJ	20
3.1.	Construction / Réhabilitation et Equipement	20
3.2.	Formation	21
3.3.	Appui aux populations	22
3.4.	Gestion / Suivi -Evaluation du projet	23
4. RE	SULTATS DE L'EVALUATION	24
4.1.	Conception et pertinence	24
4.2.	Efficacité et efficience	27
4.3.	Impact du projet	35
4.4.	Développement de partenariat et durabilité	44
4.5.	Questions transversales	45
4.1	Droits de l'Homme	45
4.2	2. Genre	47

Rapport d'évaluation du PRAEAJ

5.	CO	NCLUSION	48
		Synthèse de l'évaluation	
	5.2.	Leçons apprises	50
	5.3.	Perspectives	51
	5.4.	Recommandations	52
A	NNEX	(ES	54
	Anne	xe 1 : Liste des documents consultés	55
	Anne	xe 2 : Liste des personnes rencontrés	57
	Anne	xe 3 : Matrice d'évaluation	58
	Anne	xe 4 : Tableau de suivi des activités	62
	Anne	xe 5 : Liste des infrastructures par région	67
	Anne	xe 6 : Liste des structures équipées par région	79

LISTE DES TABLEAUX DES FIGURES	
Tableau 1 : Historique des activités clés du projet	14
Tableau 2 : récapitulatif de la collecte de données primaires	18
Tableau 3 : Synthèse de l'évaluation de la Conception et de la pertinence	26
Tableau 4 : Etat de réalisation des indicateurs de performance	28
Tableau 5 : Synthèse de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience	35
Tableau 6 : Statistiques sur le retour de l'administration	38
Tableau 7 : Statistiques de fréquentation des BAJJ Mai – Juillet 2017	42
Tableau 8 : Synthèse de l'évaluation de l'impact	43
Tableau 9: Synthèse de l'évaluation du partenariat et de la durabilité	45
Tableau 10 : Synthèse de l'évaluation des questions transversales	47
LISTE DES FIGURES	
Figure 2 : Situation des ressources financières (\$US) en Juin 2017	32
Figure 1 : Evolution cumulée du retour des populations	36
LISTE DES ENCADRES	
Encadré 1: Les QIPs au profit des femmes à Mopti	41
Encadré 2 : Les actions du projet renouent le contrat social à Goundaka	39

SIGLES ET ABREVIATIONS

BAJJ : Bureau d'Assistance Juridique et Judiciaire

BCPR : Bureau de Prévention des Crises et du Relèvement

BTP : Bâtiments et Travaux Publics

CADJ : Centres d'Accès / d'Assistance au Droit et à la Justice

COPIL : Comité de Pilotage

HIMO : Haute intensité de main d'œuvre

MINUSMA : Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la

Stabilisation au Mali

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PRAEAJ : Projet de Restauration de l'Autorité de l'Etat et d'Accès à la Justice

ProDoc : Document de projet

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

QIPs : Projets à impacts rapide ou Quick Impact Project

SAJP : Section des Affaires Juridiques et Pénitentiaires

RESUME EXECUTIF

Contexte et justification

Le Mali connait une période d'instabilité aux ramifications complexes dont l'une des conséquences visibles est la destruction de la plupart des symboles de l'Etat dans les zones occupées par les groupes armés dans la partie septentrionale du pays. Le Projet de Restauration de l'Autorité de l'Etat et d'Accès à la Justice (PRAEAJ) est une réponse du PNUD et de ses partenaires à la demande d'appui du gouvernement malien pour le financement du plan de développement intégré.

Ce projet a été mis en place en 2014 avec pour objectif principal de favoriser la reprise des fonctions essentielles de l'Etat à travers l'appui au redéploiement des services de l'administration classique déconcentrée et décentralisée, ainsi que des magistrats et forces de sécurité dans les régions de Tombouctou, Gao, Kidal et une partie des régions de Ségou et Mopti. Conformément aux dispositions contenues dans le document de projet (ProDoc), le projet doit faire l'objet d'une évaluation finale.

Objectif de l'évaluation

L'objectif principal de l'évaluation est de mettre en exergue et d'analyser les résultats atteints par le projet sur la base des indicateurs initialement définis notamment à travers l'évaluation des produits et des effets.

Méthodologie de l'évaluation

La mission a été conduite, du 21 Août au 08 Septembre 2017 par une équipe composée d'un Consultant International et un Consultant National. La méthodologie d'évaluation adoptée a consisté à la revue documentaire, les entretiens individuels et les entretiens de groupe (focus groupe) auprès des parties prenantes et des bénéficiaires directs et indirects du projet dans les localités visitées. Les principales difficultés de la mission sont relatives à l'indisponibilité de certains acteurs clés ainsi qu'aux contraintes de logistiques et de sécurité qui ont amené l'équipe d'évaluation à renoncer à la visite de la ville de Gao et de Tombouctou. Toutefois des interviews téléphoniques ont été menées auprès des personnes ressources résidant à Gao.

L'analyse et l'exploitation des données ont été réalisées de manière à faire ressortir les éléments adéquats permettant de se prononcer sur les critères de l'évaluation en conformité avec la matrice d'évaluation. Concernant les données qualitatives, il s'est agi d'une analyse de contenu afin de procéder à une triangulation des informations.

❖ Résultats de l'évaluation

Conception et pertinence

La mission note une pertinence externe du projet avec son arrimage aux priorités du gouvernement malien. Le projet a adopté une approche inclusive et participative dans sa conception avec l'implication des autorités administratives et judiciaires et des partenaires techniques et financiers. L'identification et l'évaluation préalable des besoins en vue de l'orientation des interventions ont été une approche pertinente dans la gestion du projet.

Cependant la non implication des bénéficiaires indirects dans la conception du projet (la population et la société civile) constitue une limite.

Efficacité et efficience

En matière de Construction / Réhabilitation et équipement, toutes les activités clés ont connu un début de mise en œuvre¹. Le taux de réalisation est de 75% pour la construction / réhabilitation des infrastructures, 150% pour les bénéficiaires de l'approche HIMO et de 22% pour la distribution des kits de matériels et équipements. Globalement, l'évaluation note que la performance dans la mise en œuvre des activités, pâtie, de l'instabilité de la situation sécuritaire et de l'insuffisance de ressources financières. Dans la mesure de l'efficacité, l'évaluation met en évidence la faiblesse du fonctionnement d'un système complet et exhaustif de suivi et d'évaluation du projet.

L'évaluation note, toutefois, un taux d'exécution des ressources mobilisées assez satisfaisants (74%) compte tenu des défis sécuritaires impactant la mise en œuvre. Toute chose qui met en évidence les capacités d'absorption des fonds par la Coordination du projet si les ressources sont mobilisées et effectivement mises à disposition.

Le volet communicationnel n'a pas vraiment contribué a amélioré l'autorité de l'Etat et l'accès à la justice. Cela, principalement du fait que les activités de conception et diffusion de messages sur les radios en différentes langues locales n'aient pas été réalisées.

Impact du projet

Au niveau de l'impact, l'on note :

- Une amélioration progressive des liens de confiance entre l'administration et les populations: Cette approche contribue donc au retour du personnel clé marquant l'autorité de l'Etat et contribue à la confiance des populations en une normalisation progressive du climat socio-politique.
- Une contribution marquée au relèvement économique local: La contribution du projet au relèvement économique des zones d'intervention s'apprécie à divers niveaux: création d'emplois, investissements privés et redistributions à travers les QIPs.
- Une contribution limitée à l'accès à la justice : En ce qui concerne l'effectivité de la justice, le projet a favorisé l'accès à la justice eu égard au retour de l'administration judiciaire dans les zones du projet grâce au rétablissement de la chaine pénale. Par contre l'absence de certains magistrats de leur juridiction d'affectation, ne garantit pas la proximité du jugement.

Développement de partenariat et durabilité

Une des forces dans l'exécution globale du projet a été de privilégier une stratégie de collaboration et de partenariat selon deux approches : l'approche « One UN » impliquant l'ensemble des partenaires du système des Nations Unies et l'approche interne au PNUD dans le Cluster Gouvernance. Ce partenariat opérationnel a eu comme avantage d'éviter les chevauchements, les duplications ainsi qu'une mauvaise utilisation des ressources

¹ Voir le tableau d'avancement des activités en annexe

disponibles ; ce qui s'est traduit par une économie des ressources financières du projet. Cependant, cette collaboration aurait pu être facilitée par la participation du projet à tous les cadres de concertation de la chaine pénale au niveau local.

Questions transversales

Le projet a favorisé la prise en compte des droits de l'Homme, notamment par une nette amélioration des conditions de détention dans les prisons réhabilitées. Par ailleurs, l'intégration de l'approche genre s'est manifestée à divers stades du projet.

Recommandations

Sur la base de ces résultats, la mission relève que la performance du projet est globalement satisfaisant eu égard à la volatilité du contexte sécuritaire dans lequel s'est opéré son exécution. La mission recommande donc le prolongement du délai de clôture pour une durée de 18 mois afin de : (i) boucler le cycle d'exécution des infrastructures en attente et (ii) mobiliser le gap de ressources restant.

Plus spécifiquement la mission recommande :

A l'Etat Malien

- → Exécuter le plan de sécurisation des régions du centre afin d'accompagner le retour effectif de l'administration dans les arrondissements (sous-préfecture) qui regroupent un ensemble des communes rurales. Cela pourrait avoir un effet de synergie sur le retour des autres services de l'Etat tels que l'éducation et la santé;
- → Poursuivre le dialogue politique (au niveau de l'Etat) afin de consolider la paix ;
- → Contribuer à la mobilisation des ressources pour le financement du gap de 6 millions de dollars.

A la Direction du PNUD et à la coordination du projet

- → Mettre en place un système complet de suivi-évaluation afin de capter la performance globale du projet sur l'ensemble des produits. Une telle démarche permettrait de mettre en évidence les gains en termes d'accès à la justice, le relèvement économique aussi bien au niveau régional que communautaire, la perception de l'efficacité (satisfaction) de l'administration etc. ;
- → Etablir des rencontres semestrielles pour le comité de pilotage (COPIL) afin d'avoir un suivi régulier du projet et favoriser les prises décision de façon proactive plutôt que la réunion annuelle. L'on devra alors établir dans l'ordre du jour des rencontres du Copil un suivi des recommandations des réunions précédentes en vue de s'assurer de la mise en œuvre des diligences;
- → Accentuer la présence effective du PNUD aux différents cadres formels de concertation existants impliquant tous les partenaires de mise en œuvre du projet. Plus singulièrement, renforcer la participation au cadre de concertation relatif à la chaine pénale aussi bien au niveau central que local. Cela aura non seulement pour effet d'affiner les interventions et consolider les synergies d'actions mais

aussi de renseigner la performance des activités dévolues aux partenaires mais faisant partie intégrante du projet ;

- → Poursuivre la concertation au sein des projets du PNUD qui bénéficient de synergie. Il ne faudra pas s'arrêter uniquement au niveau des responsables de cluster, mais l'étendre à tous les chefs de projets en définissant clairement un circuit de rapportage et un cadre de mesure des performances des éléments faisant l'objet de la synergie;
- → Poursuivre la formation des agents de l'Etat tout en s'assurant d'intégrer un système de formateurs des formateurs ou de restitution sur les lieux de services pour en assurer la durabilité ;
- → Etendre l'intervention à d'autres régions du pays comme le sud et la région de Ségou au centre ;
- → Renforcer l'appui aux QIPs surtout pour les personnes retournées. Une telle démarche permettrait de fixer davantage ces populations qui avaient des activités avant la crise de 2012, réduire leur vulnérabilité et renforcer la cohésion sociale dans un contexte de présence affirmée de l'Etat. Il faudra à cet effet mettre en place un système de suivi et d'encadrement des bénéficiaires de QIPs.

Aux PTFs

→ Encourager le gouvernement à continuer le soutien à la politique de stabilisation de la région Nord tout en poursuivant les financements du projet restauration.

1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION

1.1. Contexte et justification du projet

Les acquis démocratiques du Mali après la révolution de 1990 ont été remis en cause récemment par un enchainement d'évènements qui ont étiolé la stabilité et la paix au Mali. Trente années de démocratie ont été remises en cause par le coup d'Etat de mars 2012 suivi de la rébellion Touareg qui a occasionné l'occupation du nord du pays, notamment les trois grandes villes de Gao; Tombouctou et Kidal. Cette instabilité est d'autant plus complexe qu'au des mouvements politiques armés, prospère un ensemble d'organisation extrémistes à la rationalité difficilement saisissable.

Les conséquences de cette guerre sont multiples y compris la pauvreté et prédominance d'un sentiment d'abandon de la population du Nord par l'Etat malien, l'accroissement du nombre de déplacés, le retrait des fonctionnaires et de l'administration de ces zones vue l'incapacité de l'Etat à contrôler ces régions représentant les deux tiers du territoire national et 10% de la population.

De même, ce conflit va consacrer la destruction de la quasi-totalité des symboles de l'Etat notamment; celles relatives à la prévalence de l'Etat de droit et de l'affirmation la puissance publique dans ces régions septentrionales dans les deux grandes villes du centre que sont Ségou et Mopti. De fait, l'administration judiciaire sera une civile privilégiée de ces destructions.

Tout comme les infrastructures abritant les autres démembrements de l'Etat, celles liées à la chaine pénale (tribunaux, palais de justice et les maisons d'arrêt), déjà en nombre insuffisant seront systématiquement ravagées lors de l'occupation des mouvements terroristes. L'éloignement des habitants de certaines localités ne disposant pas tribunaux et de prisons telles que Kidal, Douentza et Youwarou (région de Mopti), Diré, Rharous et Goundam (région de Tombouctou) et Bourem (région de Gao) des services judiciaires va s'accentuer avec la démolition des infrastructures les plus proches desservant ces zones.

Pour assurer le retour de la stabilité, des accords de paix seront signés à Ouagadougou en 2012 entre le gouvernement et les mouvements rebelles. De même, l'intervention de l'Opération Serval viendra chasser les rebelles de ces zones d'occupation. En outre, l'élan de la solidarité internationale va se parachever avec le vote de la résolution 2100 du 25 Avril 2013 par le Conseil de Sécurité des Nations Unies instaurant la MINUSMA. Grâce à ce soutien de la communauté internationale la transition politique aboutira à l'organisation des élections présidentielles de 2013, condition indispensable à un retour de l'ordre constitutionnel.

Par ailleurs, les engagements du parlement malien de la période de transition, déclinant une feuille de route pour la consolidation de la paix, ont été parachevés par le nouveau gouvernement par l'élaboration du programme de développement accéléré des régions du nord Mali. Ce plan de12 volets, mettait un accent particulier sur la restauration de l'autorité de l'Etat. Saisissant cette volonté de l'Etat

malien d'accélérer son relèvement, la communauté internationale à travers le système des nations unies va accompagner l'état malien fragilisé par un environnement sécuritaire complexe et multiforme.

En effet, malgré le retour de l'accalmie, le redéploiement de l'administration demeure un défi énorme pour le gouvernent malgré les mesures incitatives instaurées pour en faciliter la mise en œuvre. De même, le gouvernement a été également éprouvé par cette période d'instabilité et le financement de ce plan demeure une gageure en dépit de la volonté politique affirmée.

C'est dans ce contexte que, dans son rôle de coordination de l'aide en faveur du relèvement immédiat dans le Nord, le programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) répondra à la sollicitation des autorités maliennes pour initier le Projet de Restauration de l'Autorité de l'Etat et d'accès à la justice au Nord du Mali.

1.2. Présentation du projet

Le Projet de Restauration de l'Autorité de l'Etat et d'Accès à la Justice (PRAEAJ) a été mis en place en 2014 avec pour objectif principal de favoriser la reprise des fonctions essentielles de l'Etat à travers l'appui au redéploiement des services de l'administration classique déconcentrée et décentralisée, ainsi que des magistrats et forces de sécurité dans les régions de Tombouctou, Gao, Kidal et une partie des régions de Ségou et Mopti.

Ce projet qui bénéficie de l'appui du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) s'inscrit dans la vision du Gouvernement malien de mettre en œuvre un programme de développement accéléré des régions du nord du pays au sortir de plusieurs années de crise socio-économique et politique.

De manière spécifique, il vise à :

- Appuyer la réalisation des travaux de petites réhabilitations et équipements de bureaux et résidences (120) et de maisons d'arrêt (15);
- Améliorer les conditions de travail des agents à travers la mise à disposition de 200 kits de matériel informatique et bureautique et de mallettes de documents et textes usuels fondamentaux :
- Renforcer les capacités des représentants de l'Etat, ainsi que des agents de police et de sécurité (500) sur des thématiques en rapport avec l'éthique, la redevabilité, les droits de l'homme, le genre, etc. ;
- Entreprendre des initiatives d'Information, Education et de Communication sur le rôle des acteurs dans la gestion des affaires publiques et le vivre ensemble ;
- Appuyer la réalisation de 50 micro-projets à impact rapide en vue d'améliorer les relations de collaboration et de restaurer la confiance entre les services publiques et les citoyens en leur assurant un minimum d'activités génératrices de revenus de subsistance.

Le projet est doté d'un budget de 17 770 000 \$US avec comme source de financement le Royaume des Pays Bas, le Royaume de Norvège, la Coopération Japonaise, la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali (MINUSMA) et le PNUD. L'exécution du projet relève d'un partenariat impliquant aussi bien ces Partenaires Techniques et Financiers (PTF) que l'Etat du Mali. Sont notamment impliqués au niveau du Gouvernement malien :

Le Ministère des Affaires Etrangères ; Le Ministère de la Justice ; Le Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Réforme de l'Etat ; Le Ministère de l'Urbanisme ; Le Ministère de la sécurité et de la protection civile et le Ministère de la réconciliation nationale.

Initialement prévu pour une période de dix-huit (18) mois, la durée du projet a été étendue quatre (4) ans de Janvier 2014 à Décembre 2017. A son terme, le projet vise la réalisation des principaux résultats suivants :

- 1. Les bureaux et maisons d'arrêts sont réhabilités, équipés et fonctionnels à travers une approche à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) pour assurer le retour de l'administration déconcentrées et locales, des magistrats et des services de sécurité :
- Les capacités des représentants de l'administration déconcentrées et locales, des magistrats et des services de sécurité sont renforcées de manière à rendre des services plus performants aux usagers;
- 3. Les relations de travail et la confiance entre les représentants de l'Etat et les populations se sont améliorées.

1.3. Historique du projet

Depuis son démarrage, le projet a été marqué par plusieurs évènements clés qui ont jalonné son exécution. Le tableau suivant présente les principales dates et les évènements clés de la conception et du déroulement du projet.

Tableau 1 : Historique des activités clés du projet

Juin 2013	Signature de l'accord préliminaire de Ouagadougou entre le Gouvernement et les principaux groupes armés opérant dans le nord du Mali
Septembre 2013	Election du Nouveau Président de la République du Mali
Septembre 2013	Mise en place du nouveau Gouvernement
Novembre 2013	Tenues des Assises nationales sur le Nord Mali
Novembre 2013	Réunion du Comité local d'Examen du Projet Restauration de l'Autorité de l'état et d'Accès à la Justice

Janvier 2014	Signature de l'accord de financement PNUD – Gouvernement Mali				
Mai 2014	Accord de financement entre le Royaume des Pays Bas et le PNUD pour un montant de 3 496 176 \$ pour le co-financement du projet				
Juin 2014	Approbation par le Bureau de Prévention des Crises et du Relèvement (BCPR/PNUD) du financement de 700,000\$ pour le projet				
Septembre 2014	Accord de financement entre la MINUSMA et le PNUD pour un appui de 1 .072.761\$				
Septembre 2014	Accord de financement entre le Royaume de Norvège et le PNUD pour un montant de 2.350.000\$ pour le co-financement du projet				
Mai 2015	Signature de l'accord de paix par le Gouvernement et les groupes armés				
Octobre 2015	Signature d'un Accord de cesser le feu entre les groupes armés du Nord Mali				
Novembre 2015	Appui supplémentaire du Royaume des Pays Bas au PNUD pour un montant de 1.238.888 \$ pour le co-financement du projet				
Mars 2016	Appui supplémentaire du Royaume de Norvège au PNUD pour un montant de 2.350.000\$ pour le co-financement du projet				
Avril 2016	Réunion d'autoévaluation et de planification par l'équipe Projet				
Avril 2016	Première session du COPIL				
Octobre 2016	Visite de suivi des réalisations du Projet par les membres du COPIL				
Novembre 2016	Réunion d'autoévaluation et de planification par l'équipe Projet				
Décembre 2016	Deuxième session du COPIL				
Activité du projet					

Activité du projet
Activité du contexte politique national

Conformément aux dispositions contenues dans le document de projet (ProDoc) et dans le plan d'évaluation du Programme Pays du PNUD, le projet doit faire l'objet d'une évaluation finale. Le PNUD a donc initié le recrutement d'une équipe d'évaluation en charge de cette mission.

1.4. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation du PRAEAJ a pour objet de mettre en exergue et d'analyser les résultats atteints par le projet sur la base des indicateurs initialement définis notamment à travers l'évaluation des produits et des effets.

De façon spécifique, cette évaluation consiste à :

- (i) Apprécier le niveau des résultats atteints par rapport aux objectifs du projet et déclinés dans le document de projet, et l'impact réel des interventions sur les partenaires bénéficiaires, y compris la pertinence de la théorie du changement;
- (ii) Apprécier la qualité du partenariat par des résultats concrets entre le PNUD et les autres Partenaires Techniques et Financiers intervenant dans le projet d'une part, le partenariat entre le PNUD et les institutions nationales impliquées (le Ministère de la justice, garde des sceaux, Ministère de l'Administration Territoriale de la décentralisation et de la Réforme de l'Etat,) d'autre part;
- (iii) Evaluer le niveau de satisfaction en relation avec les résultats obtenus des différents acteurs clés en lien avec le Projet ;
- (iv) Tirer les leçons de l'accompagnement tant positives que négatives de l'expérience de mise en œuvre de quatre (4) ans de la vie du Projet ;
- (v) Evaluer la pertinence, l'efficacité voire l'efficience et l'effet des actions menées par le Projet en rapport avec les objectifs visés en période de crise;
- (vi) Formuler des recommandations susceptibles d'aider la conception et l'exécution de futurs programmes.

L'évaluation finale du PRAEAJ permet aux ministères de la justice, de l'administration du territoire, au PNUD et aux autres PTF d'avoir une appréciation objective et exhaustive des principaux résultats atteints par le projet dans un contexte de crise.

2. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

2.1. Déroulement

La mission a été conduite, du 21 Août au 08 Septembre 2017 par une équipe composée d'un Consultant International et un Consultant National. Elle s'est déroulée à Bamako et Mopti. Elle a été réalisée selon les principales étapes suivantes :

- Réunion de prise de contact ;
- Revue documentaire et élaboration des outils de collecte de données ;
- Séance de travail préparatoire de la collecte de données ;
- Collecte de données ;
- Analyse et exploitation des données ;
- Elaboration et validation des rapports d'évaluation.

2.2. Sources de données

Pour atteindre les objectifs fixés, l'évaluation a été basée sur une grande diversité de méthodes, d'outils et de techniques pour la collecte et l'analyse des données. Après la réunion préparatoire avec la coordination du PRAEAJ, la mission a déroulé la méthodologie de collecte de données adoptée dans le cadre de l'évaluation.

La collecte de données a concerné la revue documentaire, les entretiens individuels et les entretiens de groupe (focus groupe) :

- Revue et analyse documentaire : A l'aide d'une grille d'analyse documentaire, l'équipe d'évaluation a procédé à une large consultation des documents relatifs au projet, à sa conception, à sa mise en œuvre et aux résultats obtenus. Ces documents ont, pour la plupart, été obtenus auprès de la coordination du PRAEAJ et ainsi d'autres sources en ligne sur des thématiques connexes relatives aux domaines d'intervention du projet².
- Entretiens individuels³: La mission a rencontré la coordination du PRAEAJ, les responsables des parties prenantes au projet: Ministère de la Justice et des droits de l'homme, Ministère de la Décentralisation et de l'aménagement du Territoire, Ministère des Affaires étrangères, les Partenaires Techniques et financiers (PTF), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), la Mission des Nations Unies pour la Stabilité au Mali (MINUSMA). Des entretiens ont été également été organisés avec les bénéficiaires directs du projet: les autorités locales (magistrats, préfets, maires), les forces de sécurité (police). D'autres personnes ressources ayant apporté une contribution au projet, les autres projets du PNUD notamment ont également été rencontrés.
- Entretiens de groupes : Ils ont ciblé les bénéficiaires directs et indirects des projets :
 les jeunes bénéficiaires de HIMO, les organisations locales bénéficiaires des

³ Voir en annexe la liste des personnes rencontrés

² Voir en annexe la liste des documents consultés

projets à impacts rapide (QIPs), les organisations de la société civile, les leaders communautaires et les entreprises prestataires de service.

<u>Tableau 2</u> : récapitulatif de la collecte de données primaires	Tableau 2 :	récapitulatif	de la	collecte d	e donr	าées	primaires
--	-------------	---------------	-------	------------	--------	------	-----------

Localités	Entretiens individuels	Entretiens de groupe
BAMAKO	12	1
GAO	2	-
MOPTI	7	1
SEVARE	1	3
TOTAL	22	5

- Au total 22 interviews ont été conduites et 5 discussions de groupes menées auprès de 45 personnes. Notons qu'initialement, trois villes devraient être visitées (Bamako, Gao et Mopti), mais pour des contraintes logistiques et de sécurité, les entrevues et les visites n'ont pu se tenir qu'à Bamako et Mopti. Toutefois, des entretiens ont été organisés par appels téléphoniques avec des personnes ressources impliquées dans la mise en œuvre du projet dans la région de Gao. Le tableau 2 résume les sources des données primaires.
- Observation directe: Par ailleurs, des visites de sites ont été organisées à l'effet d'apprécier la qualité des infrastructures réhabilitées ou construites. Ces visites ont également permis, entre autres, d'avoir des rencontres et des discussions informelles avec des bénéficiaires sur les sites visités afin d'appréhender l'effectivité des questions transversales telles que le respect des droits de l'homme et du genre. Ainsi ont été visités les sites suivants: la Maison d'Arrêt Centrale de Bamako; la Brigade des Stupéfiants de Bamako; la Résidence et les bureaux du préfet de Sévaré; le Bureau d'Assistance Judiciaire (BAJ) de Sévaré et de Mopti; la Préfecture et le Palais de Justice de Mopti, la Sous-préfecture et la Mairie de Goundaka.

Les entretiens individuels et de groupe ont été réalisés à l'aide de guide d'entretien élaboré par la mission d'évaluation.

2.3. Méthodes d'analyse

L'analyse et l'exploitation des données ont été réalisées de manière à faire ressortir les éléments adéquats permettant de se prononcer sur les critères de l'évaluation en conformité avec la matrice d'évaluation⁴ qui a été élaboré et validé avec la coordination du PRAEAJ.

Concernant l'analyse qualitative, il s'est agi d'une analyse de contenu des informations et données collectées. L'exploitation des données issues des entretiens individuels et de groupe selon la méthode suivante :

_

⁴ Voir en annexe la Matrice d'évaluation

- L'extraction pour chaque thème des informations clés telles qu'exprimées par les parties prenantes;
- La hiérarchisation de ces informations en fonction de leur fréquence d'apparition dans chaque type d'entretien et dans l'ensemble;
- La comparaison entre les sources d'information de façon à dégager les divergences et les convergences ; et
- L'illustration des enseignements et messages clés qui reflètent le plus possible la perception exprimée par les structures et personnes rencontrés concernant la mise en œuvre et les résultats des actions du projet PRAEAJ.

Au niveau de l'analyse quantitative la mission a eu recours au tableur Excel pour la centralisation, le traitement et l'analyse des données en vue de calculer les indicateurs pertinents en rapport avec les objectifs de la mission.

La triangulation des données a été mise en exergue durant l'analyse pour assurer la qualité de l'information et pour compléter les diverses informations obtenues entre elles ; notamment la cohérence des informations données par les différentes sources.

Au cours de la mission, l'équipe d'évaluation a dû faire face à l'indisponibilité de certains acteurs clés dû à la coïncidence entre la période de la mission et la période de la fête de la Tabaski qui a engendré quelques conflits de calendrier. De même, les récents mouvements au niveau de l'administration publique malienne ont accentué cette indisponibilité.

Par ailleurs les contraintes de logistiques et de sécurité ont contraint l'équipe d'évaluation à ne visiter qu'une seule zone de mise en œuvre du projet en dehors de Bamako (Mopti). Cependant, grâce à la proactivité à l'appui constant de l'équipe du projet ; ces difficultés ont pu être atténuées.

3. PRINCIPALES REALISATIONS DU PRAEAJ

La réalisation du projet a pour but de contribuer aux efforts du Gouvernement et d'autres partenaires au développement, à assurer la présence et les fonctions régaliennes des instances de gouvernance (démembrements de l'Etat central et des collectivités locales) afin de reprendre la fourniture de services de base, de contribuer au retour de la paix et enfin d'organiser le relèvement économique de ces régions. Pour ce faire, la mise en œuvre du PRAEAJ a vise à atteindre trois (3) produits que sont :

- (i) Produit 1 : les bureaux et maisons d'arrêt sont réhabilités, équipés et fonctionnels à travers une approche à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) pour assurer le retour de l'administration déconcentrée et locale, des magistrats et des services de sécurité;
- (ii) Produit 2 : les capacités des représentants de l'administration déconcentrée et locale, des magistrats et des services de sécurité sont renforcées de manière à rendre de services plus performants au citoyen ;
- (iii) Produit 3 : les relations de travail et la confiance entre les représentants de l'administration et les populations se sont renforcées.

Après 4 années d'exécution, plusieurs acquis sont à mettre au compte du PRAEA. En effet, aussi bien la Construction / Réhabilitation et Equipement (produit 1), que la formation (produit 2), et l'appui aux populations (produit 3) et la coordination / Gestion, des actions importantes ont été réalisées et des résultats appréciables ont été obtenus⁵.

3.1. Construction / Réhabilitation et Equipement⁶

A travers le produit 1, les acquis suivants sont à mettre en évidence :

- 95 infrastructures ont été construits / réhabilités dont 90 sont fonctionnelles. Les bâtiments ont été soit construits/reconstruits (61%) réhabilités (39%) dans dix-neuf (19) chefs-lieux de cercle pour les régions de Mopti, Gao et Tombouctou;
- 12 structures ont été équipées dans les zones d'interventions du projet notamment à Tombouctou (6) et Mopti (4);
- 1 500 jeunes non qualifiés ont été recrutés localement pour la construction / réhabilitation des infrastructures à travers l'approche HIMO selon les informations fournies par le PRAEAJ. Ce recrutement a été fait directement par les entreprises prestataires pour réaliser les travaux pour un montant estimatif de 675 000 000 FCFA;

⁵ Le tableau de suivi des activités en annexe permet d'avoir plus de détails sur l'ensemble des réalisations

⁶ Voir en annexe la liste des infrastructures construites / réhabilitées et équipés par région

- Au total,45 kits matériels ont été acquis et mis à la disposition de 12 services régionaux des ministères de la justice et de l'administration territoriale (préfecture, sous-préfecture, mairie, tribunaux, maison d'arrêt, directions régionales de l'administration pénitentiaire). Ces kits se composent principalement de matériel informatiques et accessoires (ordinateur, imprimante, photocopieur, onduleurs), de lots d'équipements sécuritaires (détecteurs de métaux, radio talkie-walkie, etc.) et de lots de d'équipements divers (mobiliers de bureaux, frigos, literie pour maisons d'arrêt, matériels de cuisine, équipements médicaux et médicaments);
- Plusieurs structures ont bénéficié des équipements didactiques permettant de favoriser leurs compétences et leur appropriation des techniques des activités administratives, judiciaires et de maintien de l'ordre. On peut mettre en évidence :
 - 200 mallettes produites par la MINUSMA au bénéfice des autorités administratives, des collectivités et ses forces de l'ordre;
 - Création et la publication, par la section des Affaires Judiciaires et Pénitentiaires de la MINUSMA, de 9 brochures⁷ traitant de sujets simplifiés relatifs à des questions judiciaires (5 brochures) et pénitentiaires (4 brochures);
 - 400 volumes de trois tomes chacun, regroupant un total de 80 textes usuels du droit positif malien (constitution malienne, législation du travail, lois répressives) ont été remis au Ministère de la Justice par la : Section des Affaires Juridiques et Pénitentiaires (SAJP) de la MINUSMA. Ces ouvrages ont été et sont destinés à venir en appui au travail des magistrats et auxiliaires de la justice, en particulier ceux qui sont déployés au Nord du pays;
 - La SAJP a également édité 1000 clés USB reprenant les quatre-vingts textes usuels du droit positif malien. 500 clés ont été remises au Ministère de la Justice et le reliquat distribué au personnel judiciaires des juridictions du Nord du Mali ainsi que d'autres partenaires comme la police, les para juristes etc.

3.2. Formation

Le projet dans l'exécution du produit 2 a adopté une approche participative, incluant les bénéficiaires, dans l'évaluation des besoins des magistrats, surveillants de prisons et personnel de l'administration pénitentiaire et des administrations publiques. Cette évaluation a abouti à la définition des modules de formation améliorant, d'une part, les pratiques « pour l'opérationnalisation des prisons du nord » dans le cadre de la formation des agents pénitentiaires et d'autre part, « pour l'opérationnalisation de la justice au nord » concernant l'atelier de formation des magistrats et OPJ.

L'objectif des formations était de renforcer les capacités des acteurs de la chaine pénale dans ces régions afin d'introduire les bonnes pratiques dans la gestion des procédures tant pénales que pénitentiaires. Cela, par le respect des droits et la dignité des personnes poursuivies et ou privées de liberté, à travers des débats francs et

⁷Contenu des brochures : Droits et garanties des témoins ; Accès à la justice ; Recours ordinaires et extraordinaires devant les cours et tribunaux la justice pour mineurs ; Droits fondamentaux des détenus ; Conditions légales et règlementaires de la détention ; Femmes et détention et Mineurs et détention.

ouverts sur des sujets d'intérêt majeur, en vue de favoriser et œuvrer pour la remise en marche des juridictions et prisons de la partie nord du Mali.

Au total 185 personnes issus des corps professionnels ciblés (dont 34 femmes) ont été formés sur les thèmes suivants :

Pour les régisseurs et agents pénitentiaires :

- Organisation et fonctionnement de l'administration pénitentiaire au Mali /le rôle de la Direction Nationale de l'Administration Pénitentiaire et de l'Education Surveillée dans la gestion des prisons;
- Appui du système des nations unies a la réforme de la justice au Mali;
- Gestion et administration des prisons ;
- Règles d'éthique et de déontologie en matière de surveillance carcérale ;
- Principes de sécurité ;
- Pratiques socio-éducatives et professionnelles dans le milieu carcéral ;
- Réinsertion :
- Genre et détention ;
- Sensibilisation à la protection contre les violences sexuelles en milieu carcéral :
- Droit de l'homme et détention ;
- Droit humanitaire et de détention : rôle du CICR dans le traitement et la prise en charge sanitaire des détenus ;
- Protection de l'enfance en milieu carcéral.

Concernant les magistrats et officiers de police judiciaire :

- Droit de l'homme et administration de la justice ;
- Droits des victimes et droits de la défense en contexte de justice transitionnelle ;
- Violation du droit international humanitaire et les mécanismes de répression ;
- La question du genre et administration de la justice ;
- La justice pénale en contexte de crise et la coopération judiciaire internationale ;
- Appui du système des nations unis à la réforme de la justice au Mali ;
- Les investigations judiciaires en période de crise.

A l'instar des activités de formation, le projet a mis à la disposition du ministère de la justice sept (7) experts pour l'appui à la réforme du secteur de la justice, de l'administration pénitentiaire et de l'éducation surveillée. A travers cet appui en ressources humaines, qui est à la base une demande spécifique du Ministère de la justice, le projet a contribué aux efforts de reformes du secteur de la justice.

Les activités portant sur l'amélioration du service public et la simplification des procédures n'ont pas pu être réalisées du fait de l'indisponibilité de ressources financières.

3.3. Appui aux populations

Le projet à travers le produit 3 devait contribuer à renforcer les relations de travail et la confiance entre les représentants de l'administration et les populations dans le cadre du relèvement économique des populations à travers le renforcement de la résilience des communautés des zones ciblées.

Pour ce faire, le projet a identifié et financé 10 projets impact rapide au profit de 10 groupements. Selon les données fournies par la coordination du projet, 250ménages, soit environ 1 425 personnes⁸, ont été bénéficiaires directs et indirects des Qips) dans les régions de Tombouctou (5) et Mopti (5). A Gao, le processus a permis la sélection de 5 groupements devant bénéficier de financement. Par contre les activités relatives à la conception et la diffusion des messages sur la réconciliation et la paix n'ont pas pu être réalisées.

3.4. Gestion / Suivi - Evaluation du projet

Le projet a fonctionné avec une équipe pluridisciplinaire composée en partie par des experts en génie civile du fait d'une approche dominante de la composante construction / réhabilitation. Le PNUD a ainsi affecté à chaque cercle un Ingénieur / Technicien, dans le cadre d'une stratégie de réduction des risques sécuritaires sur la mobilité de ses agents et permettant d'assurer, par conséquent, un suivi rapproché des travaux des entreprises recrutées.

Cependant, il est à noter que le Spécialiste Suivi-Evaluation a quitté le projet au deuxième trimestre de 2016. Après plusieurs tentatives de recrutement, le projet n'a pu combler ce départ. L'évaluation a également pu constater que l'équipe projet a été doté en matériel roulant (2 véhicules), en mobilier de bureau, en matériel information et matériel bureautique pour pouvoir mener à bien sa mission.

En matière de coordination et Suivi- Evaluation du projet, le Comité de Pilotage (COPIL) a été mis en place au démarrage du projet 02 réunions du COPIL ont été organisées (Avril et Décembre 2016). Plusieurs missions de suivi des activités ont également été organisées par le COPIL (1 mission) et/ou la coordination du PRAEAJ (4 missions) en vue de s'assurer de l'effectivité des activités sur le terrain.

La mission d'évaluation n'a pas pu constater l'effectivité de la mise en œuvre d'une étude de base / de référence et également la documentation et la diffusion de meilleures pratiques en matière de restauration de l'autorité de l'état et d'accès à la justice.

* * * * * * * * *

Les sections qui suivent présentent les résultats issus de la collecte de données de l'évaluation du PRAEAJ. Le rapport présente, pour chaque critère d'évaluation, les constats de l'évaluation permettant de se prononcer sur les succès, les défis à relever et les recommandations spécifiques à chaque critère. Le rapport s'achève par une synthèse basée sur les critères d'évaluation (pertinence, efficacité, etc.) et une section de recommandations générales.

⁹ Coordinateur, Ingénieur International, Spécialiste en Suivi - Evaluation, Assistant Administratif et Financier, Ingénieurs (13), Techniciens (4) et Chauffeurs (2)

23

⁸ Selon l'Enquête Démographique et de Santé (EDSM-V) 2012 – 2013, la taille moyenne des ménages au Mali est de 5,7 personnes

4. RESULTATS DE L'EVALUATION

4.1. Conception et pertinence

La mission note une pertinence externe du projet avec son arrimage aux priorités du gouvernement malien. La conception du projet s'inscrit directement dans la stratégie de stabilisation et de développement du Nord Mali telle que contenu dans le document de stratégie du gouvernement malien. A ce titre, le projet vient combler le gap laissé par une multitude d'initiatives liées au relèvement de l'Etat malien après une période de conflit.

Par ailleurs, la conception du projet s'aligne aisément aux priorités d'intervention des partenaires, notamment le retour à l'Etat de droit pilier de l'intervention du royaume des Pays-Bas, la contribution à la stabilisation priorité de la contribution du Royaume de Norvège et de la MINUSMA. De même ce projet s'inscrit clairement dans l'approche de relèvement intégré du PNUD contenu dans son cluster gouvernance.

Dans cette même logique, le projet a adopté une approche inclusive et participative dans sa conception avec l'implication des autorités administratives et judiciaires et des partenaires techniques et financiers. Cependant la non implication des bénéficiaires indirects dans la conception du projet (la population et la société civile) constitue une limite. En effet une implication des communautés dans la conception, à défaut dans sa mise en œuvre au niveau du comité de suivi pourrait être un facteur de pertinence. En effet la présence des leaders communautaires ou des organisations de la société civile locales pourrait favoriser une meilleure perception des efforts consentis par l'Etat malien et ses partenaires pour favoriser le retour effectif de l'administration et des services publics au Nord et au Centre du Mali.

L'évaluation relève une bonne articulation entre les objectifs du projet, ses composantes ainsi que son cadre de résultats. Cependant, une théorie du changement clairement exprimée indiquant la logique de restauration de l'autorité semble inexistante dans la conception du projet.

Par ailleurs, l'identification et l'évaluation préalable des besoins en vue d'orienter les activités du projet sont en adéquation ont été une approche pertinente dans la gestion du projet. La prise en compte des interventions antérieures et en cours des autres partenaires évoluant dans les domaines d'intervention du projet ont permis d'affiner la conception.

L'évaluation relève une affirmation claire de la prise en compte des réalités locales dans la conception (prestataires, HIMO, QIPs) dans une approche de croissance inclusive. La priorité accordée aux entreprises locales sur une base compétitive constitue également un facteur de relèvement d'autant plus qu'un mandat clair favorisant le recours à la main d'œuvre locale a été bien défini. Une telle approche à le double avantage, de revitaliser les entreprises locales mais aussi de créer des opportunités d'emplois pour les jeunes des zones d'intervention.

L'un des défis dans ce domaine est la capacité du projet à documenter les retombées concrètes sur les communautés bien qu'une estimation grossière des emplois créés (1500 emplois directs et 300 indirects) ait été faite, il apparait difficile de confirmer ces chiffres par un mécanisme de mesure adéquat permettant de vérifier l'effectivité de ces statistiques.

La mission relève une approche pragmatique dans la mobilisation des ressources. La construction/réhabilitation d'un premier lot sur financement BCPR/PNUD d'infrastructures de qualité couplée à une communication appropriée a permis de développement. susciter l'intérêt des partenaires mission au toutefois l'absence de contribution de l'Etat malien sous quelque forme que ce soit. Si cette démarche semble se justifier par le contexte de rareté de ressources publiques et d'urgence de l'intervention, le gouvernement malien pourrait apparaitre désormais comme un partenaire privilégié de mobilisation des ressources restantes afin de répondre à une demande de plus en plus importante.

Quoique le projet porte pour l'essentiel sur la restauration de l'Etat dans le grand Nord du Mali, l'on s'est davantage focalisé sur les chefs-lieux de régions et les cercles occultant les communes rurales où vit la proportion la plus importante des populations et où les effets d'entrainement d'une restauration de l'Etat auraient été plus important en matière de développement (éducation, santé, etc.).

La mission note une évaluation mitigée des risques sécuritaires, toutes choses susceptibles de compromettre la bonne exécution du projet. Cette évaluation du risque s'est davantage inscrite dans une hypothèse de stabilité eue égard à l'environnement socio-économique relativement apaisé au moment de la conception du projet en occultant la volatilité sécuritaire inhérente à un contexte post-conflit aussi complexe que celui du Mali.

La mission constate toutefois que la coordination du projet a su développer des stratégies d'adaptation à ce contexte de volatilité par la création d'équipes dédiées dans les principales zones d'intervention, la contractualisation d'expertise externe pour assurer le suivi régulier du projet dans des zones difficiles d'accès. La mission note également la prise en compte des questions transversales dans aussi bien la conception du projet que dans sa mise en œuvre (dans les formations, choix des prestataires et des bénéficiaires des QIPs).

Au niveau du management du projet, la mission constate l'existence d'un personnel dédié, motivé et compétent. Cependant, la mission relève que le rapportage du cadre de performance du projet s'est beaucoup plus focalisé sur la performance dans la construction des infrastructures. Le système de suivi-évaluation mis en place semble beaucoup plus approprié pour capter la dynamique du projet dans la réhabilitation/construction.

Il n'a pas permis de prendre en compte les aspects immatériels de la restauration de l'autorité tels que le recours aux services de justice, les changements dans les rapports entre l'administration et les communautés, la perception de la présence de l'Etat dans le Nord. L'inexistence d'un système complet de suivi-évaluation n'a pas permis d'exploiter au mieux les activités réalisées par les partenaires (MINUSMA, le

projet Cohésion Sociale du PNUD) en rapport avec le projet et dont l'exploitation des données aurait permis de mieux apprécier la restauration de l'autorité et l'accès à la justice. L'absence d'un responsable de suivi-évaluation le long de la vie du projet pourrait expliquer en partie cette faiblesse.

<u>Tableau 3</u> : Synthèse de l'évaluation de la Conception et de la pertinence

Aspects satisfaisants

- Arrimage aux priorités du gouvernement malien et des partenaires techniques et financier
- Approche inclusive et participative dans sa conception avec l'implication des bénéficiaires directs 'démembrements de l'administration
- Bonne articulation entre les objectifs du projet, ses composantes
- L'identification, l'évaluation préalable et la hiérarchisation des besoins, une démarche pertinente d'orientation de l'intervention
- Une affirmation claire de la prise en compte des réalités locales dans la conception, source d'inclusivité de la croissance de l'économie locale
- Leadership affirmé du PNUD par une approche pragmatique dans la mobilisation des ressources à travers le financement BCPR
- Stratégies d'adaptation à ce contexte de volatilité sécuritaire par la création d'équipes dédiées dans les principales zones d'intervention,
- Un personnel dédié, motivé compétent et engagé, peu intimidé par l'environnement sécuritaire, malgré l'existence de risques réels.

Défis à relever

- Non implication des bénéficiaires indirects dans la conception du projet
- Inexistence d'une théorie du changement clairement exprimée
- Incapacité du projet à documenter les retombées concrètes sur les communautés bien qu'une estimation grossière des emplois créés
- Implication insuffisante de l'Etat malien dans la stratégie de mobilisation des ressources
- Focalisation trop importante sur les chefs-lieux de régions et les cercles au détriment des communes rurales
- Évaluation trop optimiste des risques sécuritaires dans un environnement de post-conflit complexe
- Rapportage du cadre de performance davantage porté à la mesure de la performance dans la réhabilitation au détriment des autres produits du

4.2. Efficacité et efficience

Le tableau ci-dessous, permet d'avoir un aperçu des taux de réalisation des principaux indicateurs de performance du PRAEAJ. Ces indicateurs sont principalement issus du cadre de résultat du document projet du PRAEAJ. Ils ont été complétés par des indicateurs jugés pertinents par l'évaluation pour apprécier la mise en œuvre des processus et l'atteinte des résultats.

<u>Tableau 4</u> : Etat de réalisation des indicateurs de performance

N°	Indicateurs ¹⁰	Valeur cible	Résultats atteints	Niveau d'exécution	Commentaires			
	Produit 1 : : les bureaux et maisons d'arrêt sont réhabilités, équipés et fonctionnels à travers une approche à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) pour assurer le retour de l'administration déconcentrée et locale, des magistrats et des services de sécurité ;							
1.1	Nombre d'infrastructures réhabilitées, équipées et fonctionnel	120	90	75%	Ecart dû au fait que les fonds mobilisés ne sont pas encore mis à disposition et que tout le financement du projet n'est pas encore mobilisé.			
1.2	Nombre de jours de travail temporaires créés pour les jeunes	nd	nd	-	Indicateur non collecté dans le cadre de la mise en œuvre du système de Suivi-Evaluation du projet			
1.3	Nombres d'hommes et de femmes (25%) ayant bénéficié d'emploi de type HIMO	200	300	150%	Nombre exact de bénéficiaires non collecté de manière routinière par le projet. Impossibilité d'avoir le nombre de femmes. Réalisation obtenue sur la base d'une estimation du projet à partir du nombre de personnes recrutés localement.			
1.4	Nombre de kits informatiques et matériel acquis et distribués	200	45	22%	Ecart dû au fait que les fonds mobilisés ne sont pas encore mis à disposition et que tout le financement du projet n'est pas encore mobilisé.			
1.5	Nombre de structures bénéficiaires des de kits informatiques et matériel	nd	12	-	Indicateur non collecté dans le cadre de la mise en œuvre du système de Suivi-Evaluation du projet Absence de valeur cible dans le cadre de résultat du projet et dans les plans d'action annuel			
1.6	Nombre de mallettes constitués et distribués	200	nd	-	Indicateur non collecté dans le cadre de la mise en œuvre du système de Suivi-Evaluation du projet			

¹⁰ Les indicateurs 1.4 ; 1.5 ; 1.6 ; 2.4 ; 3.1 à 3.3 n'étaient pas dans le cadre de résultat du ProDoc. Ils ont été proposés par l'évaluation

Rapport d'évaluation du PRAEAJ

N°	Indicateurs ¹⁰	Valeur cible	Résultats atteints	Niveau d'exécution	Commentaires			
Produit 2 : les capacités des représentants de l'administration déconcentrée et locale, des magistrats et des services de sécurité sont renforcées de manière à rendre de services plus performants au citoyen								
2.1	Unification des guichets et simplifications des procédures pour les prestations de services	nd	nd	-	Indicateur non collecté dans le cadre de la mise en œuvre du système de Suivi-Evaluation du projet			
2.2	Délais plus courts pour la fourniture de service	nd	nd	-	Indicateur non collecté dans le cadre de la mise en œuvre du système de Suivi-Evaluation du projet			
2.3	Niveau de satisfaction des usagers des services	nd	nd	-	Indicateur non collecté dans le cadre de la mise en œuvre du système de Suivi-Evaluation du projet			
2.4	Nombre de personnes formées	nd	185	-	Absence de valeur cible dans le cadre de résultat du projet et dans les plans d'action annuel			
Produit 3 : Les relations de travail et la confiance entre les représentants de l'administration et les populations se sont renforcées.								
3.1	Nombre de message conçu et diffusé en langue locale	nd	nd	-	 Absence de valeur cible dans le cadre de résultat du projet Indicateur non collecté dans le cadre de la mise en œuvre du système de Suivi-Evaluation du projet 			
3.2	Nombre de microprojets à impact rapide financés	50	10	20%	Ecart dû au fait que les fonds mobilisés ne sont pas encore mis à disposition et que tout le financement du projet n'est pas encore mobilisé.			
3.3	Nombre de bénéficiaires (hommes, femmes) des microprojets à impact rapide financés	nd	250	-	 Absence de valeur cible dans le cadre de résultat du projet Indicateur non collecté dans le cadre de la mise en œuvre du système de Suivi-Evaluation du projet. 			

Efficacité dans la mise en œuvre des activités

En matière de Construction / Réhabilitation et équipement, toutes les activités clés ont connu un début de mise en œuvre¹¹. Le taux de réalisation est de 75% pour la construction / réhabilitation des infrastructures, 150% pour les bénéficiaires de l'approche HIMO et de 22% pour la distribution des kits de matériels et équipements.

Concernant le renforcement des capacités des représentants de l'administration déconcentrée et locale, des magistrats et des services de sécurité, hormis l'activité d'appui aux initiatives pour le renouveau de l'action publique (amélioration des prestations et simplification des procédures, etc.), les taux de réalisation des activités sont de 100%. Il n'a cependant pas été possible de mesurer la performance des résultats de la mise en œuvre des activités.

Une activité a été réalisée sur deux (2) prévues dans le cadre du renforcement des relations de travail et de la confiance entre les représentants de l'administration et les populations. Concernant l'activité réalisée : appui aux populations à travers les QIPs, la performance est faible avec 20% de taux de réalisation.

En matière de Coordination / Suivi – Evaluation, les taux sont de 100% pour l'ensemble des activités réalisées même si l'activité d'établissement d'une base de référence n'a pas été réalisée.

Globalement, l'évaluation note que la performance dans la mise en œuvre des activités, pâtie, de l'instabilité de la situation sécuritaire et de l'insuffisance de ressources financières (mobilisation et disponibilité des fonds mobilisés) qui n'ont pas permis ou ont entraîné des retards importants dans la mise en œuvre les activités (exemple des QIPs) selon le chronogramme initialement prévu. L'évaluation note, à l'actif du projet, que ces facteurs, ont fait l'objet d'ajustements permanents dans la programmation et la mise en œuvre des activités par la Coordination du projet. Toute chose qui a permis notamment de mettre en œuvre certaines activités qui étaient compromises du fait des facteurs ci-dessus énumérés.

A titre d'illustration, l'évaluation note que malgré les contraintes liées à la situation sécuritaire, le PNUD est resté l'un des rares acteurs à être toujours présent dans des zones où le contexte opérationnel était très difficile du fait de la volatilité de la situation sécuritaire (cas de Tombouctou et de Gao). Le PNUD, avec sa stratégie d'affecter à chaque cercle un Ingénieur / Technicien a réussi à réduire les risques sécuritaires sur la mobilité de ses agents et d'assurer par conséquent la mise en œuvre et un suivi rapproché des travaux des entreprises recrutées.

Cependant, au vu du contexte de mise en œuvre et de conception du projet, l'évaluation note que les contraintes ci-dessus indiquées, auraient dû faire l'objet d'une analyse de risque plus exhaustive et d'élaboration d'une cartographie des risques plus complète et plus dynamique. Cette approche aurait contribué à une meilleure anticipation, à réduire le temps d'ajustements et à une efficacité plus importante face à la survenue des facteurs de risques préalablement identifiés.

¹¹ Voir le tableau d'avancement des activités en annexe

Dans la mesure de l'efficacité du projet, l'évaluation met, également et surtout, en évidence la faiblesse du fonctionnement d'un système complet et exhaustif de suivi et d'évaluation du PRAEAJ. Cela se traduit par :

- L'insuffisance d'un système complet de mesure des résultats du projet ;
- Une focalisation accrue sur le suivi et l'évaluation du volet infrastructure mais une faible prise en compte des autres aspects de mesure des produits et des effets du projet : activités et bénéficiaires HIMO et QIPs, fonctionnement et performance des services administratifs et judiciaires du fait du projet, degré de satisfaction des bénéficiaires directs et indirects, documentation des meilleures pratiques, mesure des changements dans les pratiques des personnes formées etc.;
- L'absence de plans annuel de suivi et évaluation adossé aux plans d'action annuels; y compris un cadre de performance annuel complet;
- L'absence de valeur cible pour certains indicateurs notamment dans le cadre de résultat du projet lui-même (voir ProDoc) ne permettant pas d'apprécier la performance;
- Insuffisance dans le suivi des questions liées au genre et aux droits de l'homme dans la mise en œuvre et dans le rapportage des indicateurs ;
- Etc.

A titre d'exemple, les valeurs de plusieurs indicateurs du tableau ci-dessus ont été obtenues sur la base d'estimation et non à partir d'un système de routine de collecte, contrôle et traitement des données de qualité sur les activités et les bénéficiaires du projet.

Il ressort des entretiens avec les parties prenantes que cette situation est le fait de la démission, au deuxième trimestre 2016, du Chargé de Suivi-Evaluation préalablement en fonction au sein de la Coordination du projet. L'évaluation note cependant que cette situation ne saurait à elle seul expliquer ces insuffisances.

Il est, en effet, regrettable que le système de Suivi-Evaluation n'ait pas été correctement mis en place, au moment de la présence du Chargé de Suivi-Evaluation (exemple de la disponibilité d'un manuel exhaustif de Suivi-Evaluation du projet). Cela aurait permis à la coordination du projet d'assurer un suivi « minimum » de qualité sur la base du dispositif documenté mis en place. Aussi, l'évaluation note qu'il a été impossible de recruter rapidement un Chargé de Suivi-Evaluation en remplacement du démissionnaire depuis plus d'un an.

Dans un souci de gestion axée sur les résultats, avec la prise de décision basée sur des données factuelles et de qualité, le recrutement du Chargé de Suivi – Evaluation et la mise en place d'un système complet et robuste de suivi et d'évaluation des activités et de la performance est une exigence majeure pour l'avenir du projet.

L'évaluation note également la nécessité d'une réforme du comité de pilotage du PRAEAJ dans sa méthodologie de travail. En effet, au vu des difficultés rencontrées, l'évaluation milite pour un respect plus strict de la périodicité des réunions et

également pour une périodicité plus rapprochée des rencontres du Comité de pilotage (chaque 6 mois).

Cela permettra, en effet, d'adresser, plus fréquemment, les questions et blocages sur certains aspects clés ayant entrainés des retards dans la mise en œuvre des activités : Exemple de l'insuffisance des ressources mobilisées et même du retard dans la mise à disposition des ressources déjà mobilisées. A cela s'ajoute l'instabilité des membres du comité de pilotage dans leurs fonctions respectives qui a limité l'appropriation du projet par le Copil de façon générale.

Les rencontres du Copil devrait également prendre en compte, de premier abord dans l'ordre du jour, un suivi des recommandations des réunions précédentes en vue de s'assurer de la mise en œuvre des diligences. L'analyse des rapports du Copil fait notamment apparaitre la non prise en compte de cet aspect important lors des rencontres de l'organe de coordination et de Suivi-Evaluation par excellence du projet que constitue le Copil. Le suivi de la mise en œuvre des diligences contribue à une prise en compte plus diligente des recommandations par la Coordination du projet et par les parties prenantes membres du Copil (ministères impliqués, PTF).

Efficience du projet

L'évaluation a adressé la question de l'efficience en mettant en lien l'utilisation des ressources financières, humaines, matérielles et communicationnelle avec l'atteinte des résultats du projet.

Concernant les ressources financières, comme indiqué par la figure ci-dessous, 67% du financement du projet a été mobilisé à travers les accords de financement avec le PNUD/BCPR ou BPPS; le Royaume de Norvège, le Royaume des Pays Bas et la MINUSMA. Les actions sont en cours pour la mobilisation du reliquat (environ 6 000 000 \$US). 59% des ressources mobilisées ont été mise à la disposition de la Coordination du projet par les partenaires financiers et 74% des ressources disponibles ont été exécutées par le projet à fin Juin 2017.

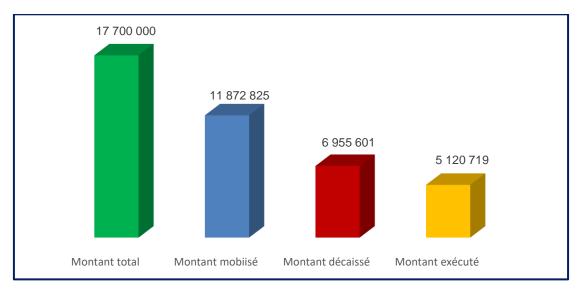


Figure 1 : Situation des ressources financières (\$US) en Juin 2017

Au vu du montant des ressources à rechercher au moment de la signature du ProDoc du PRAEAJ (16 777 400 \$US) le niveau et le taux de mobilisation des ressources financières atteint traduisent une performance appréciable dans les stratégies de mobilisation des ressources par le PNUD, la Coordination du Projet, les PTF impliquées et le Gouvernement malien. Cependant, au vu des défis à relever, il y a nécessité, de plus d'engagement de toutes les parties impliquées en matière de mobilisation et mise à disposition des ressources.

Cela, passe par une amélioration du taux de mobilisation et surtout du taux de décaissement des ressources mobilisées qui restent relativement faible (59%) après quatre (4) années de mise en œuvre du PRAEAJ. Cette insuffisance a été mise en exergue par la plupart des acteurs rencontrés lors de l'évaluation comme le facteur clé d'inefficacité concernant la mise en œuvre de certaine activité.

A cela s'ajoute le fait que l'indisponibilité des ressources n'a pas été identifiée comme risque à court ou moyen terme dans la conception du projet et qu'aucune mesure de mitigation n'a été identifiée pour y faire face. Cela s'est pourtant avéré être le cas.

L'évaluation note, toutefois, un taux d'exécution des ressources mobilisées assez satisfaisants (74%) compte tenu des défis sécuritaires impactant la mise en œuvre. Toute chose qui met en évidence les capacités d'absorption des fonds de la Coordination du projet si les ressources sont mobilisées et si les mobilisées sont effectivement mises à sa disposition.

Concernant les ressources humaines du projet, l'évaluation a constaté comme indiqué précédemment que le personnel a été recruté et mis en fonction. Une approche efficiente mise en œuvre par le projet a été sa stratégie d'affecter à chaque cercle un Ingénieur / Technicien pour réduire les risques sécuritaires sur la mobilité de ses agents et d'assurer par conséquent la mise en œuvre et un suivi rapproché des travaux des entreprises recrutées. Cette approche s'est traduite par le meilleure qualité des infrastructures selon les normes. Le PNUD est, par ailleurs, resté l'un des rares acteurs à être toujours présent dans des sites où le contexte opérationnel était très difficile notamment à Tombouctou et Gao.

Cette stratégie de la coordination du projet s'est avérée avoir favorisé la mise en œuvre et à l'atteinte des objectifs du projet notamment en ce qui concerne le volet Construction / Réhabilitation qui est, l'une des composantes principales du projet. Cela bien que l'approche à quelque peu « grever » les coûts de Coordination / Suivi Evaluation qui sont estimés à environ 30% du budget exécuté 12 contre 03% préalablement indiqué dans le ProDoc du PRAEAJ.

La Coordination a également été doté de matériel suffisant pour la mise en œuvre des activités : matériel roulant, informatique, bureautique, Cela a favorisé l'opérationnalité du projet et contribué à la mise en œuvre des activités même si certains facteurs comme le blindage des véhicules, l'acquisition de matériel de sécurité pour le

_

¹² Rapport 2016 du PRAEAJ

personnel aurait amélioré leur sentiment de sécurité et générer plus de confiance dans la capacité à se déplacer plus souvent sur le terrain.

Le volet communicationnel n'a pas vraiment contribué à améliorer l'autorité de l'Etat et l'accès à la justice. Cela principalement du fait que les activités de conception et diffusion de messages sur les radios en différentes langues locales n'aient pas été réalisées. Si elles n'ont pas été mises en œuvre par le PRAEAJ par souci de ne pas faire de duplication, selon la Coordination du projet, l'évaluation a cependant constaté plusieurs actions mises en œuvre dans ce cadre par les partenaires du projet tels que la MINUSMA ou l'Association DEME SO.

Cette association des parajuristes a notamment bénéficié d'un appui du projet à travers le SAPJ du MINUSMA (mise à disposition de clés USB reprenant les textes usuels du droit positif malien) pour la mise en œuvre de leur activité d'information - conseil en matière juridique et de prévention des conflits au niveau des communautés en lien avec les activités administratives et judiciaires des organes de l'Etat.

Ces interventions qui contribuent indirectement à l'atteinte des objectifs du projet, (synergie et complémentarité), notamment l'amélioration des relations de travail et de la confiance entre les l'administration et les populations, restent cependant faiblement comptabilisées dans le système d'information du projet. Cela du fait du mauvais fonctionnement du système de Suivi-Evaluation précédemment relevé.

Conformément aux stratégies du projet, la réhabilitation des bâtiments s'est faite à travers une approche à haute intensité de main d'œuvre privilégiant l'emploi des jeunes dans les localités ciblées. Cela avec pour ambition de créer des emplois dans les zones ciblées d'une part et de réduire les contraintes liées à la mobilité du personnel de chantier d'autre part. Selon le projet, 1 500 jeunes non qualifiés ont été recrutés à travers les associations locales des ouvriers pour les travaux selon l'approche HIMO pour un montant estimatif de 675 000 000 CFA.

Cette approche a effectivement contribué à l'amélioration des relations administration – population. Cependant, l'évaluation a déploré l'absence d'un mécanisme permettant de suivre et de collecter des informations précises et exhaustives sur les jeunes bénéficiaires en vue de documenter l'impact du projet sur leur situation socio-économique. Cet aspect devait être pris en compte par le système de Suivi-Evaluation du projet mais également par un mode opératoire documenté plus global sur l'approche HIMO.

<u>Tableau 5</u> : Synthèse de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience

Aspects satisfaisants

- Contribution importante à la restauration de l'autorité de l'Etat et à l'accès à la justice des populations
- Ajustements permanents dans la programmation et la mise en œuvre des activités par la Coordination du projet pour faire face aux défis sécuritaires et à la disponibilité des ressources financières
- Capacité de mobilisation des ressources et d'absorption des fonds mis à disposition pour l'atteinte des objectifs
- Approche efficiente de la stratégie d'affecter à chaque cercle un Ingénieur / Technicien et dans la mise en place des comités de suivi local des travaux

Défis à relever

- Mobilisation des ressources financières pour couvrir le reliquat de budget du projet : Environ 6 000 000 \$US
- Amélioration du taux de décaissement des ressources déjà mobilisées
- Analyse exhaustive des risques sécuritaires et financiers en vue d'identifier les mesures de mitigation adaptées et dynamiques
- Faiblesse du fonctionnement du système de Suivi Evaluation du projet et de ses bénéficiaires
- Formalisation et capitalisation des interventions complémentaires de certains partenaires du projet tel que la MINUSMA et l'association DEME SO

4.3. Impact du projet

Quoiqu'il n'apparaisse pas une théorie de changement clairement définie dans le document-projet, la stratégie de relèvement décrite autour des questions de relèvement de la gouvernance, de l'autorité de l'Etat et d'accès à la justice permet d'envisager l'hypothèse centrale qui guide l'intervention. En outre, sur la base des réalisations du projet ainsi que des interviews menées auprès des bénéficiaires directs et indirectes, en lien avec le programme gouvernemental de développement accéléré du nord mali, cette théorie de changement pourrait se structurer comme suit :

Théorie de changement reconstituée : Si les infrastructures marquant la présence physique de l'Etat sont réhabilitées / construites, si les capacités de l'administration publique déconcentrée et décentralisée sont renforcées, si la chaine pénale est réhabilitée et opérationnelles et que les populations locales profitent également des fruits de la croissance économique, la confiance et le contrat social entre l'Etat malien et les populations du Nord seront rétablis.

Sur cette la base cette conception de la théorie de changement, l'évaluation s'est interrogée sur la contribution du projet à ces changements. Trois aspects sont mis en évidence : (i) l'effet du projet sur le lien de confiance entre l'administration et les

populations ; (ii) l'effet sur le relèvement économique ; et (iii) l'effet sur l'accès à la justice.

Une amélioration progressive des liens de confiance entre l'administration et les populations

Depuis Juillet 2013, ce sont 498 710 personnes qui sont retournées dans les zones d'intervention du projet comme l'indique la Matrice de Suivi des déplacements (DTM) de la Direction Nationale du Développement Social (DNDS). Parmi elles, 256 186 sont retournées à Tombouctou, 198 587 à Gao et 41 108 à Mopti. Egalement, comme l'indique la figure2, ce retour s'est fait progressivement dans les zones d'intervention du projet.

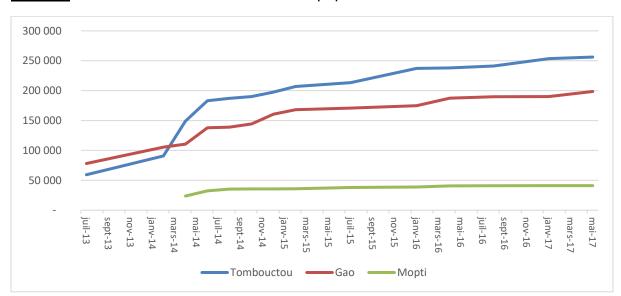


Figure 2 : Evolution cumulée du retour des populations dans les zones d'intervention

Au vu du caractère multidimensionnelle des actions de plusieurs acteurs contribuant à l'amélioration de l'autorité de l'Etat et au retour des populations et du mauvais fonctionnement du système de Suivi-Evaluation, il n'a pas été possible d'identifier spécifiquement et uniquement l'effet des actions du projet et cette dimension du projet. Cependant les faits observés et les données collectées mettent en évidence une contribution appréciable du projet à l'amélioration de l'autorité de l'Etat et au retour des populations.

Il ressort des données de la Direction Nationale du Développement Social (DNDS) que globalement 75% des populations déplacés font de la sécurité une question majeur dans leur décision de retour dans les zones d'intervention du projet. En mettant l'accent sur la construction des infrastructures de sécurité (Commissariat, camp de Garde, Gendarmerie, ...) et le renforcement des capacités des acteurs de ce secteur, le PRAEAJ a donc apporté une réponse adéquate à cette situation et contribué grandement à l'amélioration du sentiment de sécurité des populations dans leur désir de retour dans les zones d'intervention du projet.

Les statistiques sur le personnel administratif, judiciaires et de sécurité dans les zones d'intervention du projet montre également un retour progressif du personnel. Ce

processus, qui a été tributaire des actions de Construction / réhabilitation et de renforcement des capacités du personnel contribue à matérialiser le retour de l'autorité de l'Etat dans les zones d'intervention. Ce d'autant plus que le projet a également ciblé les lieux de résidence des autorités administratives, judiciaires et sécuritaire.

Cette approche contribue donc au retour du personnel clé marquant l'autorité de l'Etat et contribue à la confiance des populations en une normalisation progressive de la situation, comme l'indique les propos d'un membre de l'admiration : « en tant que représentant du chef de l'Etat, la présence du Préfet a un effet d'entrainement positif sur le retour autres services publics par ricochet un effet positif sur la confiance des populations en l'Etat ».

L'encadré n°1 ci-dessous illustre cela en mettant en évidence la manière dont la réhabilitation de la Sous-Préfecture et la construction de la résidence du Sous-Préfet ont contribué à renouer le contrat social à Goundaka. Le cas d'Ansongo peut également être mis en exergue. En effet, dans cette localité, la Police sera bientôt de retour, depuis 2011, du fait de la reconstitution du Commissariat par le projet et de la décision de la Direction générale de la police d'y affecter 25 agents.

Comme l'indique le tableau ci-dessous, sur la base des données disponible, 75% du personnel de l'administration est de retour dans la zone d'intervention. Cela s'observe notamment à Mopti (95%) et Gao (78%). La situation à Tombouctou (56%) est encore alarmante. Le taux de retour est d'environ 80% pour les autorités politiques et administratives et de 61% pour le personnel judiciaire. Il n'a pas été possible de disposer de données sur le personnel de sécurité. Cependant, pour les rares cas où cela a été possible en lien avec les actions du projet (Commandant de brigade de Gendarmerie, Chef de peloton) le taux est de 100%.

La mission note que les cas de non-retours sont principalement dus à l'insécurité (Tombouctou) et la non opérationnalité / non finalisation des infrastructures d'accueils (bureaux, logements) ; même si des cas de postes vacants, de retraites et d'affectations existent.

<u>Tableau 6</u>: Statistiques sur le retour de l'administration

Type de Percennel	MOPTI ¹³		TOMBOUCTOU ¹⁴		GAO ¹⁵			TOTAL				
Type de Personnel	Avant	Après	%	Avant	Après	%	Avant	Après	%	Avant	Après	%
Préfet	4	4	100,00%	4	3	75,00%	4	4	100,00%	12	11	91,67%
Adjoint Préfet	4	3	75,00%	4	2	50,00%	4	4	100,00%	12	9	75,00%
Sous-Préfet	25	20	80,00%	26	16	61,54%	8	8	100,00%	59	44	74,58%
Juge	3	3	100,00%	4	2	50,00%	8	5	62,50%	15	10	66,67%
Greffier	5	4	80,00%	4	2	50,00%	2	1	50,00%	11	7	63,64%
Régisseur / Surveillant Prison	12	15	125,00%	20	5	25,00%	8	1	12,50%	40	21	52,50%
Maire et Président Cercle	47	46	97,87%	49	32	65,31%	16	16	100,00%	112	94	83,93%
TOTAL	100	95	95,00%	111	62	55,86%	50	39	78,00%	261	196	75,10%

¹³ Obtenu à partir des données de retour à Djenné (12/2015), Koro (10/2016), Douentza (08/2017), Youwarou (02/2016)

¹⁴ Obtenu à partir des données de retour à Niafounké (03/2016), Goundam (03/2017), Dire (08/2017), Gourma Rharous (01/2017)

¹⁵ Obtenu à partir des données de retour à Ansongo (02/2016), Gourem (10/2016), Gao (10/2016), Ménaka (10/2016)

Encadré 1 : Les actions du projet renouent le contrat social à Goundaka

La réhabilitation de la Sous-Préfecture et la construction de la résidence du Sous-Préfet renouent le contrat social à Goundaka

L'incidence du projet sur la restauration de l'autorité de l'Etat dans un contexte postconflit est mieux illustrée par le cas de la Sous-Préfecture de Goundaka, arrondissement situé à 15 km du Cercle de Sévaré. L'arrondissement est composé de deux (2) communes rurales que sont Foundagara et Assafo. En provenance d'une zone enclavée, Mme le Sous-Préfet a espéré avoir de meilleures conditions de travail compte tenu de la proximité de Goundaka d'avec non seulement le cercle de Sévaré mais aussi la capitale régionale de Mopti.

Cependant à sa prise de fonction pour l'organisation des élections de 2013, Madame le Sous-Préfet se retrouva dans une précarité encore plus prononcée que sa localité précédente. La résidence du représentant de l'Etat était inexistante. Le bâtiment en banco servant de résidence tombait déjà en ruine du fait de la guerre. Afin d'assurer ses fonctions et garantir la présence de l'Etat dans cette localité, le Sous-Préfet était dans l'obligation de se servir de son bureau, à la fois comme office de l'administration mais aussi comme résidence. Cette situation qui a duré six (6) mois va s'aggraver lorsqu'une tornade viendra décoiffer le bâtiment. Pour parer à l'urgence, le Préfet, Chef de l'administration du Cercle a dû déloger le responsable de l'élevage de son bureau pour y affecter le Sous-Préfet.

Parallèlement, le Sous-Préfet avait du mal à asseoir véritablement son autorité sur les communautés qui trouvaient toujours des excuses (éloignement, difficulté de déplacement dues aux collines, etc.) pour éluder ses convocations. Toutefois, les rares moments de communion qu'elle arrivait à nouer avec cette communauté, les populations se trouvaient compatissante en lui renouvelant sans cesse le vœu de voir ces bâtiments rénovés, toutes choses qui ont été rendues possible grâce au projet.

En effet, depuis 2016, grâce au projet le Sous-Préfet de Goundaka a retrouvé des bureaux rénovés et équipés ainsi qu'une résidence nouvellement bâtie. Aujourd'hui le Sous-Préfet assure son autorité sur l'ensemble de ses communautés. Les rencontres y sont plus fréquentes, la réponse aux convocations du Sous-Préfet spontanée et la sollicitation des services de l'administration par les leaders communautaires récurrentes : le contrat social entre administration et population est rétabli. Le symbole de cette interaction retrouvée est contenu, au dire du Sous-Préfet, dans les propos des leaders communautaires chaque fois qu'ils sont convoqués : « On va à la maison blanche ». « Si on devait élire les Sous-Préfets, je ne voterais personne d'autre que vous ».

Une contribution marquée au relèvement économique local

La contribution du projet au relèvement économique des zones d'intervention s'apprécie à divers niveaux : création d'emplois, investissements privés et redistributions à travers les QIPs.

Comme mentionné ultérieurement un effet direct du projet est la création de 1500 à emplois HIMO au profit des jeunes pour la plupart résidents des zones d'intervention. De même le projet a eu un impact certain sur les entreprises locales sélectionnées contribuant ainsi à revitalisation du secteur privé local. En effet l'approche par « lot » adopté par le projet a constitué masse critique importante pour remettre à flot des entreprises largement éprouvées par la crise dans les zones d'intervention. Les entreprises interviewées ont affirmé que cette approche leur a permis d'obtenir jusqu'à 500 000 000 CFA cumulé sur la période contribution jusqu'à 78% de leur chiffre d'affaires dans la phase de pleine d'activité du projet 'en 2016 surtout).

Par ailleurs, l'appui aux populations à travers les QIPs et les HIMO ont également posé les bases d'une confiance aux autorités. La stratégie du projet de faire notamment conduire le processus des QIPs par les autorités préfectorales a renforcé leur capacité d'appui vis-à-vis des communautés. En effet, le rapprochement de l'administration aux administrés grâce à l'implication des communautés, des bénéficiaires et de l'administration est apparu comme un facteur important de restauration de l'autorité de l'Etat.

Le ciblage des personnes vulnérables (handicapés, jeunes et femmes) dans les communautés a renforcé cette perception grâce à l'incidence sur leur revenu et l'amélioration progressive de leurs conditions de vie comme le témoigne un bénéficiaire : « avant on mendiait pour subvenir à nos besoins. Aujourd'hui quoique ce que nous gagnons soit encore insuffisant, nous ne faisons plus la manche. D'autres personnes handicapées se sont jointes à nous ; grâce aux prêts que nous leur avons octroyés pour mener des activités génératrices de revenu, elles ont quitté la rue ».

Notons toutefois, que malgré un processus qui met en relation divers acteurs locaux et l'administration dans l'attribution des QIPs, il est difficile pour les bénéficiaires d'établir un lien entre le soutien reçu et les rapports aux démembrements de l'Etat. Cette situation pourrait être caractéristique d'un déficit de sensibilisation et de mobilisation communautaire à cette fin.

Par ailleurs, notons toutefois que ces effets bénéfiques auraient pu s'amplifier si les appuis prévus (50) avaient été entièrement exécutés et s'il existait une stratégie claire de suivi et de coaching des bénéficiaires.

L'encadré n°2 ci-dessous met également en évidence ce changement imputable à la capacité au projet à soutenir la résilience des groupes vulnérables.

Encadré 2 : Les QIPs au profit des femmes à Mopti

Les QIPs améliorent les conditions socio-économiques des femmes de Mopti

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, une des composantes étaient de fournir une assistance aux groupes les plus vulnérables ; aux jeunes et aux femmes des différentes communautés le financement de projet communautaires à impact rapide (QIPs). C'est dans ce cadre que Yerenieton, une association féminine de 45 membres a bénéficié d'un financement d'une valeur 7 650 000 FCFA pour le développement d'une savonnerie à Mopti.

Rappelons que l'association faisait du commerce de savon artisanal en s'approvisionnant chez des fabricants de la communauté. Ce commerce permettait à chaque femme de gagnait guère en moyenne 15 000 F par mois. Grace à l'appui du projet restauration, le revenu de ces femmes a quadruplé. Une femme gagne désormais un revenu mensuel minimal de 60 000 FCFA. Cette amélioration de leurs conditions de vie a accru l'estime de leur famille et de la communauté à leur égard.

Une contribution limitée à l'accès à la justice

L'accès à la justice a toujours été au centre des préoccupations au Mali. Bien avant la crise de 2012, seule une proportion de la population a eu accès à la justice au Mali. La vaste majorité des Maliens en cas de différends font généralement appel à des chefs coutumiers à travers une justice informelle. L'accès des groupes vulnérables tels que les femmes est encore plus marqué surtout avec une large proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté¹⁶ (Avocats Sans Frontière, 2015).

L'absence de l'administration judicaire consécutivement à la situation d'insécurité inhérente au contexte post-conflit viendra renforcée l'éloignement des populations des services juridiques et judiciaires avec pour corollaire la violation des droits de l'homme. En conséquence, l'impact du projet sur l'accès à la justice s'apprécie à deux niveaux : l'effectivité et la proximité de la justice.

En ce qui concerne l'effectivité de la justice, le projet a favorisé l'accès à la justice eu égard au retour de l'administration judiciaire dans les zones du projet grâce au rétablissement de la chaine pénale. Les audiences se tiennent et les prisons fonctionnent. Par exemple, selon la section des affaires juridiques de la MINUSMA, entre le 29 mai et le 15 juin, l'on dénombrait dans les juridictions de la région de Tombouctou trois (03) audiences civiles avec un total de 14 dossiers enrôlés (8 jugés, 5 renvoyés et 1 radié) et une (01) audience correctionnelle avec deux (02) dossiers au rôle et jugés.

Sur la même période on comptait à la Maison d'Arrêt et de Correction de Tombouctou 23 détenus dont 10 prévenus, 09 inculpés et 04 condamnés, dans celle de Niafounké; 24 détenus dont 02 prévenus et 22 inculpés (parmi lesquels 02

¹⁶En 2015 le taux de pauvreté était de 47.2% au national contre 53% en milieu rural.

femmes) et celle de de Diré : 03 détenus (02 inculpés et 01 condamnés) traduisant l'effectivité du fonctionnement de la justice grâce aux réhabilitations menées par le projet.

Par ailleurs, la construction des BAJJ contribue également à renforcer l'effectivité des services judiciaires. En effet, l'on note, une hausse progressive des personnes ayant sollicités le BAJJ pour des conseils juridiques et judiciaires comme l'illustre le tableau 5 relatif aux statistiques des Bureaux d'Assistances Juridiques et Judiciaires construits (BAJJ) dans les juridictions régions de Mopti, Tombouctou, Gao et Ménaka.

Tableau 7 : Statistiques de fréquentation des BAJJ Mai – Juillet 2017

N°	Juridictions		Période		Total			
IN	Jurialctions	Mai	Juin	Juillet	F	Н	Total	
1	Bandiagara	0	10	02	1	11	12	
2	Bankass	05	06	04	2	13	15	
3	Djenné	04	04	09	4	13	17	
4	Tenenkou	-	-	-	-	-	-	
5	Koro	-	03	03	1	5	6	
6	Douentza	08	17	12	2	35	37	
7	Youarou	-	-	-	-	-	-	
8	Mopti	04	07	14	6	19	25	
9	Sévaré	08	11	17	9	27	36	
10	Tombouctou	11	16	15	9	33	42	
11	Diré	-	-	-	-	-	-	
12	Niafounké	-	-	-	-	-	-	
13	Gourma-							
13	Rharous.	-	-	-	-	-	-	
14	Goundam	-	-	-	-	-	-	
15	Ansongo	-	-	-	-	-	-	
16	Bourem	-	-	-	-	-	-	
17	Ménaka	-	-	-	-	-	-	
	Total	40	74	76	34	156	190	

Source : des auteurs à partir des données de l'ONG DEME SO

La mission note cependant que des actions de sensibilisation d'envergure doivent être menées auprès des populations sur l'existence des BAJJ et des services offerts pour capitaliser la dynamique qu'on observe déjà dans la fréquentation des BAJJ. Ces statistiques devront également être intégrées au système d'information de routine du PRAEAJ.

Egalement, un mécanisme de comptabilisation des actions des partenaires du projet en la matière doit être mis en place en vue d'avoir une vue plus exhaustive de la performance du projet à partir des indicateurs directs (dépendant des actions du projet) et indirects (actions des partenaires du projet). A titre d'illustration, l'association DEME SO qui a reçu un appui en matériel didactique du projet a mené, plusieurs actions d'information, d'éducation et de communication sur les questions administratives et judiciaires au profit des populations¹⁷.

_

¹⁷ Rapports annuels 2014 et 2016

Si l'effectivité de la justice semble être de mise, la question de la proximité des services judiciaires semble limiter l'accès à la justice. En fait, la mission relève l'absence de certains magistrats de leur juridiction d'affectation, toute chose qui ne

garantit pas la proximité du juge dans leur ressort territorial. De ce fait l'absence des magistrats dans les zones déjà réhabilitées constitue une limite au bon fonctionnement de la chaine pénale le cas de Ménaka; Douentza).

En effet, la présence des magistrats en dehors de leur juridiction semble réduire l'efficacité du processus judiciaire. Alors que les magistrats peuvent délibérer aisément sur les affaires civiles grâce à l'appui des acteurs du service public de la justice établis dans ces zones, les questions pénales exigeraient la présence effective du magistrat pour mener les enquêtes et bénéficier de tous les supports disponibles, ce qui est loin d'être possible par son absence de sa juridiction.

En fait en raison de la nature même de leur fonction, les juges ont été la cible des mouvements terroristes parce que perçus comme les garants de l'Etat de droit et donc de la perpétuation du pouvoir central. De même en raison de la complexité de la crise malienne, dire le droit dans un environnement sécuritaire volatile expose les magistrats à des risques élevés.

<u>Tableau 8</u>: Synthèse de l'évaluation de l'impact

Aspects satisfaisants

- Contribution importante à la restauration de l'autorité de l'Etat
- Contribution importante à la revitalisation du secteur privé local
- Amélioration effective de l'accès à la justice
- Effet positif du projet sur l'amélioration des conditions de vies des groupes vulnérables

Défis à relever

- Définition d'une stratégie de suivi et de coaching des bénéficiaires de QIPs
- Absence d'un mécanisme de mesure des impacts du projet
- Renforcement de la proximité de la justice
- Formation et sensibilisation à bonne connaissance des BAJJ
- Garantir la stabilité au nord du Mali

4.4. Développement de partenariat et durabilité

Une des forces dans la stratégie globale d'exécution du projet a été de privilégier comme facteur d'innovation une approche de collaboration et de partenariat. Deux approches peuvent être distinguées : l'approche « One UN » impliquant l'ensemble des partenaires du système des Nations Unies (PNUD, MINUSMA, UNWOMEN) et d'une part et l'approche interne au PNUD dans le Cluster Gouvernance.

En effet, le projet RAEAJ, la MINUSMA à travers sa section des affaires judiciaires et pénitentiaires, les projets Cohésion Sociale et Jeunesse et Résilience du PNUD et d'autres PTFs ont joué de la complémentarité de leurs compétences et approches dans la mise en œuvre des trois produits.

Ce partenariat opérationnel a eu comme avantage d'éviter les chevauchements, les duplications ainsi qu'une mauvaise utilisation des ressources disponibles et s'est traduit par une économie des ressources financières du projet. Si le cadre de collaboration a été plus visible au niveau du management (niveau national), il n'en a pas toujours été le cas au niveau régional où la synergie entre les actions des partenaires à plus d'action. Cette collaboration aurait pu être facilitée par la participation du projet aux rencontres des cadres de concertation de la chaine pénale dans les régions de Mopti, Gao et Tombouctou qui regroupe l'ensemble des acteurs intervenant sur les affaires judiciaires et pénitentiaires.

L'objectif recherché par la reprise des fonctions essentiels de l'Etat dans les régions ciblées, à travers le projet, est de rendre accessible et améliorer les prestations au service des citoyens. Cependant, il apparaît clairement que ces populations, à travers les leaders communautaires, ont été peu associées dans la mise en œuvre du projet.

La confiance entre ces populations et les représentants de l'Etat pouvait s'améliorer si les leaders communautaires (traditionnels et religieux) avaient été, de par leur implication dans l'exécution du projet, utilisés comme des vecteurs de transmission des messages envers les citoyens. Or, selon le ProDoc, la démarche de mise en œuvre devait fondamentalement se centrer sur le concept de contrat social comme lien essentiel devant unir l'Etat et les citoyens pour réduire la fragilité des sociétés et permettre l'émergence de processus démocratiques et de bonne gouvernance.

La volatilité de la sécurité dans les zones d'intervention du projet avait fait l'objet d'une évaluation de risque moyenne dans la conception du projet. Ce risque qui s'est avéré dans certaines zones où les infrastructures ont été réhabilitées, s'est révélé être une cause de non-retour des représentants de l'Etat. La dégradation de la sécurité dans ces zones compromet sérieusement la durabilité des interventions par la dégradation des réhabilitations due à l'inoccupation des bâtiments.

Egalement, la nature du projet indiquait à son démarrage, une mobilisation progressive des ressources pour combler le gap de financement estimé à 16 777 400 \$US dans le document du projet. Cependant, l'indisponibilité des ressources n'a pas été identifiée comme risque à court ou moyen terme et aucune mesure de mitigation n'a été identifiée pour y faire face. Cela s'est pourtant avéré être le cas. En effet, cette difficulté de mobilisation des ressources à entraver la bonne marche du projet et

compromet également sa poursuite car n'ayant pas permis de réaliser toutes les activités.

Le renforcement des capacités des représentants de l'Etat n'a pas prévu de dispositif de formation continue à travers l'implication des structures de formation de l'Etat telles que l'institut National de Formation Judiciaire pour les magistrats, l'Ecole National de Police (ENP) pour les policiers etc. Il est clair que le turn-over au niveau des fonctionnaires dans les régions est assez fréquent. Si les dispositions n'ont pas été prises pour ce transfert de compétences, il y a de fortes chances, d'ici un certain temps, que les personnes formées se retrouvent dans d'autres juridictions autres que celles dont leurs compétences sont requises.

Tableau 9: Synthèse de l'évaluation du partenariat et de la durabilité

Aspects satisfaisants

La qualité des infrastructures réalisées

Défis à relever

- Non existence de système d'entretien des infrastructures réhabilitées
- Inexistence de mécanismes de pérennisation des bâtiments réhabilités à travers les comités locaux de suivi des travaux
- Irrégularité dans la présence des agents de certaines administrations (Justice notamment)
- Absence de fermeté de l'Etat ne favorisant pas le maintien des autorités dans certaines localités
- Absence de mécanisme d'appropriation des formations par l'Etat (par exemple non implication de l'Institut de Formation Judiciaire dans le renforcement des capacités des magistrats)
- Absence d'un dispositif de suivi de transfert de formation dans le cadre du volet renforcement des capacités

4.5. Questions transversales

4.1. Droits de l'Homme

Prise en compte des droits de l'Homme : une nette amélioration des conditions de détention dans les prisons réhabilitées par le projet

Le coup d'état de 2012 et le conflit armé ont contribué à une détérioration généralisée des droits de l'homme au Mali. Dans le secteur de la justice, cette dégradation de la protection des droits de l'homme s'est davantage manifestée dans la chaine pénale, notamment dans les conditions de détention en milieu carcéral.

Selon le Rapport 2014 sur les droits de l'homme au Mali de la MINUSMA, les prisons posaient des risques sanitaires et d'hygiène pour les prisonniers. Ainsi, en Septembre

2014, l'on dénombrait à la prison centrale de Bamako, prévue pour 400 prisonniers, 1 832 prisonniers, dont 1 066 en détention provisoire. Les conditions de détention étaient meilleures dans les prisons pour femmes que dans les prisons pour hommes. Des personnes en détention provisoire étaient placées avec des prisonniers condamnés. Les détenus arrêtés pour terrorisme étaient placés dans le quartier de haute sécurité de la prison centrale de Bamako avec une aération quasi inexistante.

Les autorités n'étaient pas en mesure de maintenir le contrôle des prisons en raison de l'insuffisance des mécanismes de sécurité et d'un manque global de moyens. Lorsqu'elle était disponible, l'alimentation dans les prisons était de piètre qualité et fournie en quantité insuffisante, et les installations médicales étaient médiocres. Le manque d'hygiène constituait la plus grande menace sanitaire pour les prisonniers.

La visite de la mission à la prison de Bamako, commune III où étaient détenus les personnes liées au terrorisme et les grands criminels a permis d'apprécier l'incidence des activités de réhabilitation conduites par le projet sur la base de l'observation directe et de l'entretien d'avec des prisonniers. Les entretiens avec des personnes ressources de la chaine de pénale confirme cette tendance dans l'ensemble des bâtiments réhabilités par le projet.

Aussi note-t-on que les bâtiments réhabilités sont en adéquation avec les normes de construction de prison du Comité International de la Croix-Rouge (CICR) garantissant le traitement et la prise en charge sanitaires des détenus. Ainsi la mission a pu observer une amélioration de l'aération qui jadis était quasi inexistante. En effet, face à l'insuffisance de ressources pour la maitrise du contrôle des prisons, afin de maintenir la sécurité, l'administration pénitentiaire était dans l'obligation de boucher l'aération existante par des briques.

La visite des cellules a permis de constater également la propriété des lieux ainsi que des toilettes fonctionnelles avec de l'eau courante; les sceaux n'étant utilisés désormais que pour les besoins de la nuit lorsque les prisonniers sont enfermés dans leurs cellules où logent désormais au maximum 3 détenus par cellule.

Par ailleurs, les formations reçues par les gardes pénitentiaires semblent contribuer au respect des droits du détenu comme le témoignent les propos d'un agent : « avant on pouvait chicoter un prisonnier mais nous avons appris que rien ne justifie de porter un coup à un prisonnier. Toute sanction se fait désormais dans le cadre strict de la règlementation ». Cependant, la dotation de la prison en caméra de surveillance semble contribuer au contrôle de la prison, même si la maitrise de l'usage du dispositif et sa maintenance dans la durée reste un défi. De même une restitution de la formation sur la prise en charge des détenus à l'ensemble du personnel pénitentiaire constituerait une appropriation plus étendue des bénéfices de ces formation et un gage de durabilité.

Aussi la réhabilitation des prisons combinée à la formation des agents ont-ils eu pour effet d'instaurer une meilleure communication entres les gardes pénitenciers et les détenus contribuant ainsi à la restauration de l'autorité des gardes pénitentiaires dans les prisons.

4.2. Genre

Promotion du Genre à tous les stades du projet

L'intégration de l'approche genre s'est manifestée à travers divers stades du projet. Au niveau de la conception, il a été clairement mentionné dans le document projet la nécessité de prendre en compte la problématique compte tenu des disparités liées au genre au Mali plus particulièrement dans les régions du Nord. Au niveau de l'exécution, l'équipe de gestion du projet a procédé à la prise en compte du genre de plusieurs manières ;

- Au niveau de l'attribution des marchés, l'on a encouragé les entreprises détenues par les femmes à soumission aux appels d'offre. Cette démarche a abouti à l'attribution de trois (3) marchés à des femmes détentrices d'entreprises de BTP. Cette même philosophie a prévalu dans le choix des bénéficiaires des QIPs.
- Au niveau de la construction des bâtiments, la séparation des toilettes (hommefemmes), inexistante dans bien des cas, a été renforcée. Les formations délivrées ont pris également en compte cet aspect à divers degrés y compris les thématiques y afférentes, les VBG notamment.

Tableau 10 : Synthèse de l'évaluation des questions transversales

Aspects satisfaisants

- Prise en compte du genre et des droits de l'homme dans la construction/réhabilitation
- Changement de comportement des gardes pénitenciers grâce aux formations reçues

Défis à relever

- Absence de mécanisme de réplication des formations aux agents des services pénitentiaires
- Absence de formation à la maintenance des équipement reçus

5. CONCLUSION

5.1. Synthèse de l'évaluation

Aux lendemains de l'élection présidentielle qui a consacré le retour à l'ordre constitutionnel, il fusait de partout à travers le monde des interrogations angoissées sur l'énorme défi de restauration de l'autorité de l'État dans les régions du Nord que devait affronter fatalement le nouveau régime.

C'est que le Mali, depuis la restauration de l'ordre constitutionnel à travers les élections présidentielle et législatives, était confronté à une crise d'autorité civile et militaire sans précédent avec notamment, l'avènement sanglant d'une oligarchie terroriste ne répondant qu'au seul instinct de prédation aux bases profondes de l'appât à l'insurrection : rackets, intimidations, meurtres crapuleux, enlèvements, saccages de biens privés et publics, que d'actes criminels et odieux subis par le brave peuple dans une ambiance d'impunité générale pour les coupables.

Cette situation interpellait les nouvelles autorités dans le relèvement d'un certain nombre de défis : le bon fonctionnement des institutions sur l'ensemble du territoire, l'établissement d'un climat de paix et de sécurité, la restauration de l'Etat de droit et l'accès à la justice, la lutte contre l'exclusion et l'impunité, le retour des déplacés et réfugiés, enfin, le rétablissement de la cohésion sociale et la concorde entre les communautés.

Le projet RAEAJ était une réponse à cette crise que vivait le Mali – tant dans sa formulation à travers l'identification des cibles prioritaires pour la restauration de l'autorité de l'Etat et d'accès à la justice – que dans sa mise en œuvre à travers une meilleure définition des moyens de mise en œuvre.

La mise en œuvre du projet devrait contribuer à l'amélioration du contrat social entre l'administration et les populations par le biais de la réhabilitation, le renforcement des capacités et le relèvement économique, le tout dans un environnement politique stabilisé. Dans ce cadre, la réhabilitation et construction d'infrastructures de qualité traduirait l'effectivité de la présence de l'Etat eu égard au contexte post-conflit qui détruit toutes les infrastructures.

Sous cet aspect, l'évaluation faire ressortir que sur la base des informations présentées dans les chapitres précédents, la performance du projet a été jugée satisfaisante. Il y avait un réel sentiment de satisfaction des bénéficiaires du projet. L'appropriation des interventions du projet par ces bénéficiaires dans les zones ciblées ont fortement contribué à la restauration de l'autorité de l'Etat et amélioré l'accès à la justice aux communautés.

La réhabilitation des symboles de l'autorité de l'Etat et des collectivités territoriales, que sont les bâtiments, ont permis à l'Etat malien de retrouver sa dignité dans les zones d'intervention du projet. En effet, dans certaines localités la distinction des bâtiments de l'Etat (Bureaux et logements) constitue un levier pour le renforcement et le respect de l'autorité de l'Etat.

Aussi cette présence combinée à la formation des acteurs du secteur public devrait contribuer à améliorer la qualité des services aux populations en raison des traumatismes psychologique et social inhérents au contexte de violence.

Le projet a contribué à la construction d'un Etat de droit à travers le renforcement des capacités des professionnels de la justice (magistrats, personnel pénitentiaire, forces de sécurité) sur les droits des détenus, le respect des textes et des procédures. Cela est d'autant plus visible à travers les changements de comportements que l'évaluation a eu à constater auprès du personnel pénitentiaire que dans les conditions de détention et le respect des droits des détenus.

La réhabilitation des tribunaux et des logements des juges a favorisé l'accès à la justice aux communautés à travers le retour de beaucoup de juges dans les zones d'intervention du projet., même si la question de la proximité de la justice demeure encore un défi en raison de la contrainte sécuritaire. La reprise des activités des tribunaux – considérés comme étant les garants de l'équité, de l'équilibre et de la justice au sein de la communauté – contribuerait sans nul doute à la réduction des crimes et des règlements de compte (exécutions extra-judiciaires) dans leurs différentes juridictions.

A ce sujet, l'existence d'un cadre de performance permettant de mesurer les retombées de ces activités aurait été un atout. Plus spécifiquement, la conduite de l'enquête de satisfaction aurait mis cela en évidence. A défaut la mise en œuvre des campagnes de sensibilisation aurait permis de mieux indiquer aux populations le retour effectif de l'administration.

En outre, le financement de QIPs devrait accentuer cette perception de la présence de l'Etat. Quoique le projet n'a pu atteindre son objectif de financement des projets à impact rapide, tout comme les entreprises adjudicataires de marché, il a contribué au relèvement économique des membres des organisations socio-professionnelles bénéficiaires. En effet, le financement de ces activités génératrices de revenus, a permis d'une part le développement des affaires de ces organisations et améliorer les conditions de vie de leurs membres à travers l'accroissement des revenus d'autre part.

Cependant le lien entre les QIPs et la confiance en l'Etat reste à établir alors que l'approche adoptée par le processus de sélection aurait pu servi à cette fin. Aussi, une implication des communautés au sein des comités de suivi des travaux établirait ce lien entre réhabilitation, retour de l'autorité et consolidation du contrat social.

Au total, la qualité de mise en œuvre du projet ainsi que l'atteinte des résultats cidessus cités, ont quelque peu été entachées par la volatilité sécuritaire qui compromet fortement la durabilité des résultats du projet dans certaines zones d'intervention. En effet dans certaines localités, certaines autorités retournées à leur poste ont émis le souhait d'être délocalisées craignant pour leur sécurité. Il faudrait noter en cela que le contexte sécuritaire au moment de l'évaluation était totalement différent de celui qui prévaut quelques mois après la fin de la mission, mettant ainsi en exergue le caractère imprévisible de la dynamique sécuritaire au Nord Mali et son appréciation approximative lors de la conception du projet.

5.2. Leçons apprises

A la suite de la mission d'évaluation, l'on peut retenir les points suivants comme condition du succès.

- Approche inclusive et participative dans la conception du projet par l'intégration des bénéficiaires directes dans l'identification et la hiérarchisation des besoins, même si les bénéficiaires indirects ont été insuffisamment impliqués;
- Une stratégie pragmatique pour relever le défi sécuritaire malgré une situation sécuritaire volatile risquant de compromettre l'atteinte des résultats espérés. Le recrutement de personnel mobilisé, motivé et résident a été un élément moteur de cette stratégie;
- Une approche intelligente de mobilisation des ressources. Le PNUD a eu la clairvoyance de lancer le projet sur financement BCPR d'un montant de 500 000 dollars nécessaires à la réhabilitation de trois (3) infrastructures. La présence effective des plus hautes autorités de l'Etat lors de la remise officielle de ces bâtiments a pu jouer le rôle « d'effet d'appels » pour des bailleurs désireux de soutenir l'Etat malien dans sa quête de restauration de son autorité au Nord du pays;
- Une analyse de risque plus exhaustive favorise une cartographie des risques plus complète et plus dynamique;
- La qualité des infrastructures comme facteur distinctif de la présence réaffirmée de l'Etat grâce à un personnel technique qualifié et à un suivi régulier et rapproché des travaux de réhabilitation et de construction;
- Une synergie d'actions comme facteur d'efficience aussi bien au niveau interne au PNUD dans le cluster gouvernance, qu'au niveau externe avec les autres acteurs du système des nations unies. Cette approche a permis de minimiser les coûts de gestion du projet et de garantir le financement de la rénovation des 120 infrastructures prévus malgré un gap de financement de 6 millions de dollars;
- Une logique de marché permettant à la fois de sélectionner les meilleurs entrepreneurs tout en garantissant une approche inclusive de la relance économique locale y compris à la fois la protection des droits de l'homme et la prise en compte des questions liées au genre ;
- Un focus important sur les infrastructures au détriment des autres composantes du projet. S'il apparait que cette démarche a visé en premier lieu à répondre aux besoins les plus urgents dans un contexte où le budget du projet est limité, cette approche semble cependant ignorer l'interaction entre toutes composantes du projet utile à la restauration du contrat social entre les populations et l'Etat;
- Un système de mesure du cadre de résultat quasi-inopérant sur certains aspects du projet, l'accès à la justice, le relèvement économique (nombre d'emplois créés), la performance de l'administration (enquête de satisfaction, notamment non réalisés).

5.3. Perspectives

Le PRAEAJ est un Projet fédérateur et novateur. Les apports du projet sont immenses de restauration de l'autorité de l'Etat. Après quatre (4) ans de mise en œuvre deux (2) scénarii se présentent en termes de perspective :

Scénario 1 : Lancement d'une seconde phase du projet

Ce premier scénario aura l'avantage d'atteindre plusieurs cibles eu égard aux énormes besoins encore exprimés pour la généralisation de l'action de l'Etat. Une telle approche pourrait se focaliser sur les Sous-Préfecture et les Chefs-Lieux d'arrondissement. Tout comme dans les chefs-lieux de région et de cercles, cette démarche pourrait avoir un effet d'entrainement positif sur la provision des autres services publics au profit des populations rurales.

Rappelons que, dans le Nord Mali, près de 65% des jeunes a moins de 25 ans et que la majorité (70%) des habitants de cette partie du pays vit dans le monde rural. Si ce scénario est souhaitable, il se heurte largement au défi sécuritaire, toute chose qui risque de compromettre sa pertinence. En effet l'effectivité d'une telle approche est conditionnée par un ensemble de données externes au projet à savoir : l'opérationnalisation du plan de sécurisation du Centre et le lancement des activités du centre de commandement des du G5-sahel. De même cette situation signifierait que le processus politique se consolide dans le sens de l'apaisement et que la confiance des fonctionnaires à regagner leurs postes dans ces contrées soit pleinement établie.

Scénario 2 : Prolongement du délai de clôture pour une durée de 18 mois.

Ce scénario se veut plus réaliste. Ici il s'agira de consolider les acquis. Cette prolongation se justifie à plusieurs titres : tout d'abord c'est le délai minimum nécessaire pour boucler un cycle d'exécution (6 mois pour la construction/réhabilitions, 6 mois pour le contrôle technique, 6 pour mois la remise officielle) des travaux des 30 autres infrastructures restant à réhabiliter dont le financement et la programme a été achevé. Cette activité pourrait s'exécuter dès le premier semestre de l'année 2018. Ensuite, cette période pourrait servir à mobiliser le gap de 6 millions de dollars US prévu dans le cadre du projet.

Les ressources ainsi disponibles pourraient être affectées aux produits insuffisamment réalisés à savoir la communication et la sensibilisation des communautés, mais aussi au financement des QIPs au profit des plus vulnérables afin de marquer davantage le retour de l'Etat dans ces zones. Cette somme pourrait également être consacrée à la réhabilitation. Dans un tel cas, compte tenu du défi sécuritaire actuel, l'on ciblerait davantage la réhabilitation des infrastructures dans les sous-préfectures situées aux alentours des chefs-lieux de régions ou de cercle (comme Goundaka) où la contrainte sécuritaire est relativement moins prononcée.

Tout comme dans le scénario précédent, l'Etat malien est appelé à y jouer un grand rôle. Le rôle d'acteur principal de provision de la sécurité par l'opérationnalisation effective du plan de sécurisation du centre afin de garantir la sécurité des

fonctionnaires en général et des magistrats en particulier dans l'exercice de leur fonction. Tout en portant le projet de mobilisation des ressources (grâce à l'appui du PNUD) auprès des bailleurs, l'Etat malien devra aussi marquer sa volonté par une contribution financière et ou matérielle aussi minime soit-elle.

5.4. Recommandations

A l'Etat Malien

- → Exécuter le plan de sécurisation des régions du centre afin d'accompagner le retour effectif de l'administration dans les arrondissements (sous-préfecture) qui regroupent un ensemble des communes rurales. Cela pourrait avoir un effet de synergie sur le retour des autres services de l'Etat tels que l'éducation et la santé;
- → Poursuivre le dialogue politique (au niveau de l'Etat) afin de consolider la paix ;
- → Contribuer à la mobilisation des ressources pour le financement du gap de 6 millions de dollars.

A la Direction du PNUD et à la coordination du projet

- → Mettre en place un système complet de suivi-évaluation afin de capter la performance globale du projet sur l'ensemble des produits. Une telle démarche permettrait de mettre en évidence les gains en termes d'accès à la justice, le relèvement économique aussi bien au niveau régional que communautaire, la perception de l'efficacité (satisfaction) de l'administration etc.;
- → Etablir des rencontres semestrielles pour le comité de pilotage (COPIL) afin d'avoir un suivi régulier du projet et favoriser les prises décision de façon proactive plutôt que la réunion annuelle. L'on devra alors établir dans l'ordre du jour des rencontres du Copil un suivi des recommandations des réunions précédentes en vue de s'assurer de la mise en œuvre des diligences;
- → Accentuer la présence effective du PNUD aux différents cadres formels de concertation existants impliquant tous les partenaires de mise en œuvre du projet. Plus singulièrement, renforcer la participation au cadre de concertation relatif à la chaine pénale aussi bien au niveau central que local. Cela aura non seulement pour effet d'affiner les interventions et consolider les synergies d'actions mais aussi de renseigner la performance des activités dévolues aux partenaires mais faisant partie intégrante du projet;
- → Poursuivre la concertation au sein des projets du PNUD qui bénéficient de synergie. Il ne faudra pas s'arrêter uniquement au niveau des responsables de cluster, mais l'étendre à tous les chefs de projets en définissant clairement un circuit de rapportage et un cadre de mesure des performances des éléments faisant l'objet de la synergie;
- → Poursuivre la formation des agents de l'Etat tout en s'assurant d'intégrer un système de formateurs des formateurs ou de restitution sur les lieux de services pour en assurer la durabilité ;

- → Etendre l'intervention à d'autres régions du pays comme le sud et la région de Ségou au centre ;
- → Renforcer l'appui aux QIPs surtout pour les personnes retournées. Une telle démarche permettrait de fixer davantage ces populations qui avaient des activités avant la crise de 2012, réduire leur vulnérabilité et renforcer la cohésion sociale dans un contexte de présence affirmée de l'Etat. Il faudra à cet effet mettre en place un système de suivi et d'encadrement des bénéficiaires de QIPs.

Aux PTFs

→ Encourager le gouvernement à continuer le soutien à la politique de stabilisation de la région Nord tout en poursuivant les financements du projet restauration.

Α	Ν	Ν	EX	ES
---	---	---	----	----

Annexe 1 : Liste des documents consultés

- Association DEME SO: Statistiques des Bureaux d'Assistances Juridiques et Judiciaires construits (BAJJ) par le PNUD dans les juridictions régions de Mopti, Tombouctou, Gao et Ménaka.
- 2. Avocats Sans Frontière : Accès à la Justice au Mali : Une réalité à Bâtir, JUPREC ; Canada, 2015)
- 3. Direction Nationale du Développement Social DNDS : Matrice de Suivi des déplacements (DTM), 2013 à 2017
- 4. MINUSMA, PNUD (2014): Accord de Contribution entre la MINUSMA et le bureau du PNUD pour la réhabilitation et l'équipement d'une cour de justice à Kidal, 3 prions à Gourma Rharous, Ménaka, Ansongo et 2 bureaux de Préfecture à Niafounké, Gourma Rharous ainsi que la mise à disposition de kits de formation aux agents de la Justice et des forces de sécurité dans ces localités. Septembre 2014
- 5. MINUSMA, SAJP: Bulletin d'information et d'analyse n°7, 8 et 9
- 6. Groupe thématique Justice et Lutte contre la corruption, 2016 : Bulletin hebdomadaire n° 28 du 09 Novembre 2016
- 7. Organisation Internationale de la Migration (OIM), 2014 : Mali faits et Chiffres. Juillet 2014
- 8. Institut National de la Statistique (INSTAT), 2014 : Enquête Démographique et de Santé (EDSM V) 2012-2013. Mai 2014
- 9. OIM, 2013 : enquête sur les intentions de retour des déplacés internes. Février 2013
- 10. PNUD, 2017: Plan d'achat PNUD Mali 2017: Cluster Gouvernance, 2017
- 11. PNUD, 2016: Combined Delivery Report by Activity (CDR). Février 2017
- 12.PNUD, 2016 : Compte rendu du Comité de Pilotage du Projet « Restauration de l'Autorité de l'Etat et Accès à la Justice au Nord du Mali » et du Projet « Renforcement des capacités opérationnelles de l'Ecole Nationale de Police de Bamako (ENP) ». Avril 2016 et Décembre 2016
- 13.PNUD, 2016 : Rapport annuel provisoire 2016 du Projet de Restauration de l'autorité de l'Etat et Accès de la Justice au Nord Mali, 2016
- 14.PNUD, 2016 : Rapport de mission de la visite des réalisations du projet : « Restauration de l'autorité de l'état et accès à la justice au nord mali » (Mopti, Gao et Tombouctou)

- 15.PNUD, 2015 : Rapport d'appui du BCPR au Programme de Restauration de l'autorité de l'Etat et Accès de la Justice au Nord Mali. 30 Novembre 2015
- 16. PNUD : Formulaire de collecte de données retour des autorités. 2015 à 2017
- 17.PNUD : Plan de Travail Annuel Budgétisé (PTAB) du Projet de Restauration de l'autorité de l'Etat et Accès de la Justice au Nord Mali, 2015 à 2017
- 18.PNUD : Rapport d'appui du Royaume de Norvège au Programme de Restauration de l'autorité de l'Etat et Accès de la Justice au Nord Mali, 2015, 2016 et 1er semestre 2017
- 19.PNUD : Rapport d'appui du Royaume des Pays Bas au Programme de Restauration de l'autorité de l'Etat et Accès de la Justice au Nord Mali, 2015, 2016 et 1er semestre 2017
- 20.PNUD, 2014 : Document du Projet de Restauration de l'autorité de l'Etat et Accès de la Justice au Nord Mali. Janvier 2014
- 21. Protection Cluster Mali: Rapport sur les mouvements de populations 2016, 2017
- 22. Royaume de Norvège, PNUD (2016): Addendum n°2 to the cost-sharing agreement between the norvegian ministry of foreign affairs and the United Nations Development Program (UNDP). Mars 2016
- 23. Royaume des Pays Bas, PNUD (2014): Specific arrangement for cost sharing between the Netherlands ministry for foreign trade and development cooperation and the United Nations Development Program (UNDP). Mai 2014
- 24. Royaume des Pays Bas, PNUD (2015): Avenant n°1 à l'accord de contribution au projet « Appui au retour de l'Administration judiciaire dans les régions de Gao, Tombouctou et la partie nord de Mopti. Novembre 2015.

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrés

Organisations	Nombre	Personnes rencontrées
		Mme Fatimata Ossade Traoré- responsable programme
PUND	3	Maïna BAGALE - Coordinateur du projet
		Tsagao Traoré – Conseiller Etat de droit et justice
Ministère des affaires étrangères	1	Seydou Cissé – Président COPIL
Ministère de l'administration territoriale	1	Idrissa Traoré- Haut fonctionnaire de la Défense
Ministère de la Justice - CPS	3	Mme Ba Haoua Toumagnon- Directrice Nyamana Coulibaly – Directeur adjoint Zoumana Konaté – Magistrat
	1	Mahamane Maïga – Ancien Directeur CPS
Ministère de la sécurité	1	Ismaila DEH – Conseiller technique
ONG DEMESO	1	Alexandre Coulibaly – Responsable Suivi évaluation
Ambassade de Norvège	1	Conseillère - Emilie
Ambassade des Pays bas	1	Pol – 1 ^{er} conseiller Mamadou Ba – Conseiller gouvernance
Brigade des stupéfiants	2	Commissaire principal Gaoussou KEÏTA Inspecteur Divisionnaire Daba Coulibaly
Entreprise prestataires – ENIM	1	Directeur Technique – Nouhoum Maïga
Projet Cohésion sociale PNUD - Gao	1	Ibrahim Dicko
Projet « Restauration » PNUD - Gao	1	Siaka Traoré
MINUSMA- Section affaires judiciaires et pénitentiaires	4	NASSER ZAKR Houryata DIARRA Eloïse Stéphanie Eric Clement Lele
Bénéficiaire QIPs	6	Associations Yerenieton
Rencontre BAJJ – Cour d'appel Mopti	1	Massiridjè Ballo – Assistante juridique
Bénéficiaire QIPs	3	UMAV – Antenne Mopti
Bénéficiaire QIPs	1	Association Sababoumandogo
Sous-préfecture de Goundaka	1	Sous-préfet – Dakouo Delphine Dakouo
Mairie de Goundaka	1	Amadou KarambéPremier adjoint au Maire
Entreprise prestataires – Lac Télé	3	Kassoum Traoré Modibo Sobe Aboubacar Touré
BAJJ – Tribunal de première instance de Mopti	1	Souleymane Diaby – Assistant juridique.
Tribunal de première instance de Mopti	1	Président Tribunal

Annexe 3 : Matrice d'évaluation

Aspect à évaluer / Eléments à considérer	Principales questions d'évaluation	Méthodes et outils de collecte de données	Indicateurs de mesure de l'aspect évalué
Pertinence			
 Conformité avec les priorités nationales (Gouvernement, population) Identification et formulation du projet Choix adéquat des acteurs, des partenaires, des zones d'intervention et des cibles Conformité avec les priorités des partenaires techniques et financiers du projet Adéquation de la théorie du changement du projet avec les priorités et les réalisations Validité des objectifs au regard de l'évolution contextuelle (politique, économique, social, institutionnel) Prise en compte des droits de l'homme, du genre et plus généralement des zones desservies et des populations vulnérables 	 Le projet a t'il été conforme aux priorités nationales et aux priorités des partenaires (PNUD, JICA, MINUSMA) dans sa conception et dans sa mise en œuvre? Le projet a-t-il répondu aux attentes des populations et des structures bénéficiaires? La théorie du changement recherchée est-t-elle compatible avec la conception du projet et les actions mise en œuvre? Comment le genre et les droits de l'hommes ont été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet? Choix des cibles a-t-il été approprié par rapport aux zones desservies et des populations vulnérables 	 Revue documentaire à l'aide des grilles de collecte de données Entretiens avec les parties prenantes à l'aide des guides d'entretien 	 Niveau de conformité du projet aux priorités nationales Niveau de conformité du projet aux priorités des partenaires Capacité du projet à répondre aux attentes des structures et populations bénéficiaires Prise en compte de la théorie du changement Niveau de prise en compte des droits d l'homme et du genre Niveau d'adéquation du ciblage des zones et des population

Aspect à évaluer / Eléments à considérer	Principales questions d'évaluation	Méthodes et outils de collecte de données	Indicateurs de mesure de l'aspect évalué
Efficacité			
 Réalisation des activités effective du projet par rapport aux prévisions Résultats produits par le projet et progrès vers les résultats escomptés Effets attendus par le projet en référence au cadre logique : lien entre les résultats obtenus et le retour de l'ordre constitutionnel ainsi qu'au rétablissement des Institutions Contribution au renforcement des capacités nationales Prise en compte des droits de l'homme, du genre et plus généralement des zones desservies et des populations vulnérables Facteurs qui ont avantagé et/ou perturbé le déroulement du projet : Contraintes et obstacles 	 Les effets ou produits sont t'ils atteints? Quels progrès ont été réalisés en matière de produits? La volonté de prise en compte du genre et des droits de l'hommes att-elle atteints les objectifs visés? Quels facteurs ont contribué à atteindre ou ne pas atteindre les effets escomptés? Quels facteurs ont contribué à l'efficacité et à l'inefficacité? 	 Revue documentaire à l'aide des grilles de collecte de données Entretiens avec les parties prenantes à l'aide des guides d'entretien Observation directe 	 Taux de réalisation des activités planifiées Taux d'atteinte des objectifs Nombre et % de personnes formées % des personnes formés ayant passé avec succès les évaluations finales de formation Nombre et % de personnes bénéficiaires d'emploi (THIMO et Micro-Projets) Nombre de structures et infrastructures réhabilités et fonctionnelles Nombre de structures équipés Nombre et % de femmes chez les bénéficiaires Effets : Niveau d'applications des compétences acquises dans les activités professionnelles

Aspect à évaluer / Eléments à considérer	Principales questions d'évaluation	Méthodes et outils de collecte de données	Indicateurs de mesure de l'aspect évalué
Efficience			
 Disponibilité et utilisation adéquate des ressources Performance de l'équipe de gestion Performance des partenaires de mise en œuvre (Etat, PTF, prestataires, etc.) Adéquation entre les résultats atteints et l'utilisation des ressources techniques, humaines, financières et communicationnelle 	 Quels sont les ressources (technique, matériel, financières, communicationnelle) mises à la disposition du projet ? Comment ont été utilisées les ressources pour l'atteinte des objectifs : meilleur usage pour l'atteinte des résultats ? Comment apprécie-t-on l'affectation des ressources directement au profit des populations et des structures bénéficiaires ? Quelles sont les forces et les faiblesses dans la disponibilité et l'utilisation des ressources du projet ? Quels facteurs ont contribué à atteindre ou ne pas atteindre les l'efficience escomptés ? 	 Revue documentaire à l'aide des grilles de collecte de données Entretiens avec les parties prenantes à l'aide des guides d'entretien Observation directe 	 Taux d'exécution budgétaire Efficience : Analyse croisée entre la réalisation des activités, l'atteinte des objectifs et l'exécution budgétaire % des coûts directs et des coûts indirects ? Disponibilité et mise en œuvre d'un plan de gestion et de maintenance du matériel et des équipements

Aspect à évaluer / Eléments à considérer	Principales questions d'évaluation	Méthodes et outils de collecte de données	Indicateurs de mesure de l'aspect évalué
Impact et durabilité			
 Engagement des parties prenantes dans le projet Etat d'appropriation et de mise en œuvre des outils et mécanismes mis en œuvre par le projet au niveau central et local Implication et appropriation nationale du cycle de gestion et des acquis du projet pour une durabilité des interventions Stratégies de synergies et de mobilisations de partenariats et de ressources développées par le projet pour assurer sa pérennité Capacités contributives de chaque partenaire et qualité des relations partenariales Pérennité de la prise en compte des droits de l'homme, du genre et plus généralement des zones desservies et des populations vulnérables 	 Dans quelle mesure et dans quels domaines les interventions de chaque acteur (Etat, PNUD, JICA, MINUSMA, Bénéficiaires) ont le plus contribué aux produits? La stratégie de partenariat a-t-elle été appropriée et efficace? Comment les structures nationales se sont-t-elles appropriées les acquis du projet? Quels sont les conditions de réplication de ce projet : pertinence compte tenu du contexte politique actuel; Quels facteurs ont contribué à atteindre ou ne pas atteindre les la pérennisation des acquis du projet? 	 Revue documentaire à l'aide des grilles de collecte de données Entretiens avec les parties prenantes à l'aide des guides d'entretien 	 Niveau de contribution de chaque acteur Taux de réalisation des obligations de chaque partie Disponibilité d'une liste de conditions à respecter pour la réplication et le passage à échelle du projet PARCP

Annexe 4 : Tableau de suivi des activités

N°	Activités clés prévues	Résultats atteints	Niveau de réalisation	Partenaire d'exécution	Observations				
	Produit 1 : : les bureaux et maisons d'arrêt sont réhabilités, équipés et fonctionnels à travers une approche à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) pour assurer le retour de l'administration déconcentrée et locale, des magistrats et des services de sécurité ;								
	Recrutement de prestataires de	95 infrastructures à date ont été réhabilitées et/ou équipées dont 90			Ecart dû au fait que les fonds mobilisés ne sont pas encore mis à disposition et que tout le financement du projet n'est pas encore mobilisé.				
1.1	petits travaux, de réhabilitation des bureaux et locaux de services	fonctionnelles. Ces travaux ont été réalisés par 14 entreprises localement recrutées sur	75%	PNUD	Processus en cours pour l'identification des nouveaux besoins en collaboration avec les autorités locales : Evaluations des besoins par le PNUD et priorisation a au niveau régional avec l'implication des autorités.				
1.2	Assurer le paiement des allocations de la main d'œuvre locale impliquée dans la réalisation des travaux HIMO (cash for Work)	300 jeunes impliqués dans la réalisation des travaux HIMO (cash for Work)	100%	PNUD / Entreprises BTP recrutées	1500 jeunes non qualifiés ont été recrutés localement selon l'approche HIMO directement par les entreprises pour réaliser les travaux pour un montant estimatif de 675 000 000 CFA. La main d'œuvre indirecte utilisée pour les activités de génie civil (chargeurs de camions de matériaux) est estimée à 20% du nombre total, soit 300 jeunes selon le projet.				
		45 kits matériels informatiques et			Kits matériels informatiques et accessoires : ordinateur, imprimante, photocopieur, onduleurs				
1.3	Acquisition et mise à disposition de matériel informatique et de bureau	accessoires, lots de d'équipements divers, lots d'équipements sécuritaires ont été achetés et mis à la disposition des	22%	PNUD	 Lots d'équipements divers : mobiliers de bureaux, frigos, literie pour maisons d'arrêt, matériels de cuisine, équipements médicaux et médicaments 				
1.3	(200 kits)	services régionaux des ministère de la justice et de l'administration territoriale (préfecture, sous-préfecture, mairie,	2270	FINUD	 Lots d'équipements sécuritaires : détecteurs de métaux, radio talkie-walkie, etc. 				
		tribunaux, maison d'arrêt, directions régionales de l'administration pénitentiaire)			Ecart dû au fait que les fonds mobilisés ne sont pas encore mis à disposition et que tout le financement du projet n'est pas encore mobilisé.				

N°	Activités clés prévues	Résultats atteints	Niveau de réalisation	Partenaire d'exécution	Observations
1.4	Constitution de 200 mallettes (contenant les textes fondamentaux utilisables par les autorités administratives, des collectivités et les forces de l'ordre)	Développement et mise à la disposition des autorités des supports et outils judiciaires et administratifs	100%	MINUSMA	 Cette activité a été réalisé par la MINUSMA. On peut citer : Développement de 9 brochures sur les questions judiciaires Multiplication de dépliants en 36.000 exemplaires sur les recours ordinaire et extraordinaire final, le droit et la garantie des témoins, la justice pour enfant et l'accès à la justice, Reproduction de 1 020 registres et de 3 300 formulaires usuels de la détention et de recueil des données statistiques pénitentiaires issu de l'atelier national Production de 400 volumes de 3 tomes chacun sur les textes usuels du droit positif malien
	<u>duit 2</u> : les capacités des représentant rices plus performants au citoyen	s de l'administration déconcentrée et locale,	des magistrats	et des services de s	sécurité sont renforcées de manière à rendre de
2.1	Identification / Evaluation des besoins de renforcement de capacités et élaboration d'un plan de formation	Il a été procédé aux évaluations des prérequis afin de dégager les forces, les faiblesses et élaborer le programme de formation	100%	PNUD, MINUSMA, Global focal point, Ministère de la Justice	
2.2	Elaboration des modules de formation et réalisation des sessions de formation	 Au total 11 modules sur le système pénitentiaire et 7 modules sur le système judiciaire ont été développés. 185 participants, dont 34 femmes (18%) ont été formés sur le thématiques développées 	100%	PNUD, MINUSMA, Global focal point, Ministère de la justice	Les formations ont ciblé les magistrats, surveillants de prisons et personnel de l'administration pénitentiaire et des administrations publiques

N°	Activités clés prévues	Résultats atteints	Niveau de réalisation	Partenaire d'exécution	Observations			
2.3	Mise à disposition du ministère de la justice, Garde des Sceaux de deux experts pour l'appui à la réforme du SJ	7 experts recrutés et mis à disposition	100%	PNUD, MINUSMA, Global focal point, Ministère de la justice	Ces experts ont été mis à disposition pour l'appui à la réforme du secteur de la justice, de l'administration pénitentiaire et de l'éducation surveillée. Ils ont été recrutés en collaboration avec la MINUSMA.			
2.4	Appui aux initiatives pour le renouveau de l'action publique (amélioration des prestations et simplification des procédures, etc.)	Activité non réalisée	0%	PNUD	La volatilité de la situation sécuritaire, l'indisponibilité des ressources et l'éloignement des centres de décisions de la zone d'exécution (le projet évoluant au Nord du pays et les décisions prises au "Sud") expliquent en partie cette non réalisation. Cette rubrique n'a pas fait l'objet d'activité particulière du projet.			
Proc	Produit 3 : Les relations de travail et la confiance entre les représentants de l'administration et les populations se sont renforcées.							
2.5	Conception et diffusion de messages de réconciliation de paix et Développement sur les radios en différentes langues locale.	Activité non réalisée	0%	PNUD	Ecart dû au fait que les fonds mobilisés ne sont pas encore mis à disposition et que tout le financement du projet n'est pas encore mobilisé. Plusieurs actions de sensibilisation ont cependant été organisées par des structures partenaires sur la justice et			
					les droits de l'homme. On peut citer les actions de la MINUSMA et celle des parajuristes.			
2.6	Soutien en collaboration avec la MINUSMA à 50 initiatives de micro projet à impact rapide et démonstratif (réhabilitation de pompes et forages, banques de	10 microprojets de 10 groupements financés au profit de 250 ménages majoritairement des femmes et des personnes sans revenus ou vivant avec des handicaps et pour un montant de 50 000 \$USD	20%	PNUD, DNDS, CERCLE DE TOMBOUCTOU	Le processus a été conduit par les services techniques départementaux sous la présidence du Préfet de Cercle dans les régions de Tombouctou et Mopti. Les domaines d'intervention de ces associations sont l'embouche, la transformation de produits maraicher, la savonnerie, la production de pain traditionnel, etc.			
	céréales, moulin pour réduire la corvée des femmes, etc.) ;			et de MOPTI ;	Suite du processus en cours : 19 micro-projets ont été retenus par le comité local d'approbation de Gao			
					Explication des causes de non réalisation ??????			

N°	Activités clés prévues	Résultats atteints	Niveau de réalisation	Partenaire d'exécution	Observations				
Coo	oordination / Suivi - Evaluation								
3.1	Recrutement de l'équipe d'appui (Expert en génie civile, 7 volontaires nationaux + 3 chauffeurs)	Une équipe pluridisciplinaire recruté pour le projet	100%	PNUD	L'Unité de Gestion du Projet est composée du coordinateur, ingénieur international, d'un spécialiste en suivi évaluation, d'un assistant administratif et financier, de 13 ingénieurs, de 4 techniciens et de 2 chauffeurs.				
3.2	Equipements du projet (3 véhicule 4x4 ; matériel + informatique et mobilier de bureau)	Le projet est doté d'équipements et de matériels adéquats	100%	PNUD	Principaux équipements : 2 véhicules 4x4 (non blindés), 17 motos, radios VHF, téléphones satellitaires, matériel informatique				
3.3	Etablissement d'une base de référence	Activité non réalisée	0%	PNUD	Explication des causes de non réalisation				
3.4	Suivi et Supervision	Plusieurs missions de suivi et de supervision réalisées par le Copil, la coordination du projet, les équipes locales	100%	PNUD	Suivi quotidien et permanent des activités par les staffs de terrain ; 4 missions annuelles de supervision ; 3 Copil tenus ; 02 Audit des comptes tenu				
3.5	Evaluation finale	Une évaluation finale réalisée	100%	PNUD	Evaluation réalisée par un Consultant International et un Consultant National				

N°	Activités clés prévues	Résultats atteints	Niveau de réalisation	Partenaire d'exécution	Observations
3.6	Documentation / Diffusion des meilleures pratiques	Plusieurs bonnes pratiques identifiées mais pas encore documentées	33%	PNUD	Plusieurs pratiques ayant améliorée le déroulement des activités identifiés par le projet pouvant faire l'objet d'une documentation : - Identification des besoins avec l'implication des autorités et des bénéficiaires au niveau local : Expression des besoins au niveau cercles et priorisation régionale au niveau du gouvernorat ; Réunion hebdomadaire de gestion des chantiers avec la participation effective des bénéficiaires et des services techniques de l'urbanisme, - Réception / Remise des ouvrages terminés en présence des autorités (locales / régionales / Nationales), - Système de la chaise musicale pour les ingénieurs, - Recrutement des opérateurs privés au cas par cas Documentation et diffusion non réalisée surtout du fait de l'absence d'un Chargé de Suivi-Evaluation ayant en charge cette activité.

Annexe 5 : Liste des infrastructures construites / réhabilitées et équipés par région

N°	Région	Localité	Libellé Ouvrages	Sources de financement	Туре	Etat d'avancement	Commentaires / Observations
1	Mopti	Mopti	Tribunal	PB ¹⁸	NI ¹⁹	Achevé	
2	Mopti	Mopti	Logement du juge1	РВ	NI	Achevé	
3	Mopti	Mopti	Logement du juge2	РВ	NI	Achevé	
4	Mopti	Mopti	BAJJ	РВ	NI	Achevé	
5	Mopti	Mopti	Bureaux Gouvernorat	NA ²⁰	R ²¹	Besoin	
6	Mopti	Mopti	Logement Gouvernorat	NA	R	Besoin	
7	Mopti	Mopti	Commissariat de police	NOR ²²	RC ²³	Achevé	
8	Mopti	Mopti	Bureaux DR Urbanisme et Habitat	NA	C ²⁴	Besoin	
9	Mopti	Sévaré	Cour d'Appel	РВ	NI	Achevé	
10	Mopti	Sévaré	Logement du juge	РВ	NI	Achevé	

¹⁸ Royaume des Pays Bas

¹⁹ Non Indiqué

²⁰ Non Applicable

²¹ Réhabilitation

²² Royaume de Norvège

²³ Réhabilitation et Construction

²⁴ Construction

N°	Région	Localité	Libellé Ouvrages	Sources de financement	Туре	Etat d'avancement	Commentaires / Observations
11	Mopti	Sévaré	Logement du juge	РВ	NI	Achevé	
12	Mopti	Sévaré	BAJJ	РВ	NI	Achevé	
13	Mopti	Fatoma	Bureaux Sous-Préfecture	NA	ReC ²⁵	Besoin	
14	Mopti	Fatoma	Logement Sous-Préfet	NA	ReC	Besoin	
15	Mopti	Korientze	Bureaux Sous-Préfecture	NA	ReC	Besoin	
16	Mopti	Korientze	Logement Sous-Préfet	NA	ReC	Besoin	
17	Mopti	Djenne	Tribunal	NOR	NI	Achevé	
18	Mopti	Djenne	Logement du juge	NOR	NI	Achevé	
19	Mopti	Djenne	BAJJ	NOR	NI	Achevé	
20	Mopti	Djenne	Bureaux Préfet	NOR	RC	Achevé	
21	Mopti	Djenne	Logements Préfet	NOR	RC	Achevé	
22	Mopti	Djenne	Maison d'arrêt et de Correction	NA	С	Besoin	
23	Mopti	Djenne	Camp de garde	NA	С	Besoin	
24	Mopti	Djenne	Logement 1er Adjoint Préfet	NA	ReC	Besoin	

²⁵ReC : Reconstruction

N°	Région	Localité	Libellé Ouvrages	Sources de financement	Туре	Etat d'avancement	Commentaires / Observations
25	Mopti	Djenne	Logement Sous-Préfet Central	NA	ReC	Besoin	
26	Mopti	Youwarou	Tribunal	РВ	R	Achevé	Equipements solaire
27	Mopti	Youwarou	Logement du juge	РВ	NI	Achevé	
28	Mopti	Youwarou	BAJJ	РВ	NI	Achevé	
29	Mopti	Youwarou	Camp de garde	NOR	С	Achevé	
30	Mopti	Youwarou	Mairie	NOR	RC	En cours	
31	Mopti	Youwarou	Logement Chef Brigade	NA	С	Besoin	
32	Mopti	Youwarou	Conseil de Cercle	NA	С	Besoin	
33	Mopti	Tenenkou	Tribunal	РВ	NI	Achevé	
34	Mopti	Tenenkou	Logement du juge	РВ	NI	Achevé	
35	Mopti	Tenenkou	BAJJ	РВ	NI	Achevé	
36	Mopti	Tenenkou	Bureaux Préfecture	NOR	NI	Achevé	
37	Mopti	Tenenkou	Bureaux Sous-Préfecture Central	NOR	NI	Achevé	
38	Mopti	Tenenkou	Résidence Préfet	NOR	RC	En cours	
39	Mopti	Tenenkou	Tribunaux	РВ	R	En cours	Equipements solaire

N°	Région	Localité	Libellé Ouvrages	Sources de financement	Туре	Etat d'avancement	Commentaires / Observations
40	Mopti	Tenenkou	Camp Peloton des gardes	NA	RC	Besoin	
41	Mopti	Tenenkou	Logement Chef Peloton	NA	С	Besoin	
42	Mopti	Tenenkou	Brigade Territoriale	NA	R	Besoin	
43	Mopti	Tenenkou	Logement Chef Brigade	NA	С	Besoin	
44	Mopti	Tenenkou	Salle Conférence Cercle	NA	R	Besoin	
45	Mopti	Tenenkou	Mairie	NA	RC	Besoin	
46	Mopti	Bandiagara	Tribunal	NOR	С	Achevé	
47	Mopti	Bandiagara	Logement du juge	NOR	С	Achevé	
48	Mopti	Bandiagara	BAJJ	РВ	С	Achevé	
49	Mopti	Bandiagara	Logement du Juge	NOR	С	En cours	
50	Mopti	Bandiagara	Logement du Procureur	NOR	С	En cours	
51	Mopti	Bandiagara	Bureaux Tribunal	NOR	RC	En cours	
52	Mopti	Bandiagara	Logement Préfet	NOR	NI	En cours	
53	Mopti	Bandiagara	Logement Préfet Adjoint	NI	NI	En cours	
54	Mopti	Bandiagara	Logement Sous-Préfet	NI	NI	En cours	

N°	Région	Localité	Libellé Ouvrages	Sources de financement	Туре	Etat d'avancement	Commentaires / Observations
55	Mopti	Bandiagara	Maison d'arrêt et de correction	NA	NI	Besoin	
56	Mopti	Bandiagara / Goundaka	Bureaux Sous-Préfet	NOR	RC	Achevé	
57	Mopti	Bandiagara / Goundaka	Logement Sous-Préfet	NOR	RC	Achevé	
58	Mopti	Bankass	Tribunal	NOR	NI	Achevé	
59	Mopti	Bankass	Logement du juge	NOR	NI	Achevé	
60	Mopti	Bankass	BAJJ	РВ	NI	Achevé	
61	Mopti	Bankass	Bureaux Gendarmerie	РВ	R	Achevé	
62	Mopti	Bankass	Camp de Garde	РВ	R	Achevé	
63	Mopti	Bankass	Logement Sous-Préfet Central	РВ	RC	Achevé	
64	Mopti	Bankass	Logement Préfet	NOR	NI	En cours	
65	Mopti	Bankass	Logement Préfet Adjoint	NOR	NI	En cours	
66	Mopti	Bankass	Bureau du Cercle / Préfecture	NOR	R	En cours	
67	Mopti	Bankass	Mairie	NOR	RC	En cours	
68	Mopti	Koro	Tribunal	NOR	NI	Achevé	
69	Mopti	Koro	Logement du juge	NOR	NI	Achevé	

N°	Région	Localité	Libellé Ouvrages	Sources de financement	Туре	Etat d'avancement	Commentaires / Observations
70	Mopti	Koro	BAJJ	РВ	NI	Achevé	
71	Mopti	Koro	Tribunal	РВ	NI	Achevé	
72	Mopti	Koro	Logement du juge	РВ	NI	Achevé	
73	Mopti	Koro	BAJJ	РВ	NI	Achevé	
74	Mopti	Koro	Camp de Garde	РВ	RC	Achevé	
75	Mopti	Koro	Bureau Préfecture	NOR	NI	En cours	
76	Mopti	Koro	Bureaux Sous-Préfecture Central	NOR	NI	En cours	
77	Mopti	Koro	Logement Préfet	NOR	NI	En cours	
78	Mopti	Koro	Logement Préfet Adjoint	NOR	NI	En cours	
79	Mopti	Koro	Logement Sous-Préfet Central	NOR	NI	En cours	
80	Mopti	Koro	Maison d'arrêt et de correction	NA	RC	Besoin	
81	Mopti	Douentza	Tribunal	РВ	NI	Achevé	
82	Mopti	Douentza	Logement du juge	РВ	NI	Achevé	
83	Mopti	Douentza	BAJJ	РВ	NI	Achevé	
84	Mopti	Douentza	Résidence Préfet	NOR	RC	En cours	

N°	Région	Localité	Libellé Ouvrages	Sources de financement	Туре	Etat d'avancement	Commentaires / Observations
85	Mopti	Douentza	Brigade Territoriale	NA	R	Besoin	
86	Mopti	Douentza	Logement Chef Brigade	NA	С	Besoin	
87	Tombouctou	Tombouctou	Tribunal	NI	NI	Achevé	
88	Tombouctou	Tombouctou	BAJJ	РВ	NI	Achevé	
89	Tombouctou	Tombouctou	Résidence Gouverneur	NOR	NI	Achevé	
90	Tombouctou	Tombouctou	Résidence Directeur de cabinet	NOR	NI	Achevé	
91	Tombouctou	Tombouctou	Résidence Conseiller Economique	NOR	NI	Achevé	
92	Tombouctou	Tombouctou	Maison d'arrêt et de correction	NOR	NI	Achevé	
93	Tombouctou	Tombouctou	Logement du Juge 1	РВ	С	En cours	
94	Tombouctou	Tombouctou	Logement du Juge 1	РВ	С	En cours	
95	Tombouctou	Tombouctou	Salle Conférence Gouvernorat	NA	С	Besoin	
96	Tombouctou	Niafounké	Tribunal	NI	NI	Achevé	
97	Tombouctou	Niafounké	Logement du juge	NI	NI	Achevé	
98	Tombouctou	Niafounké	BAJJ	РВ	NI	Achevé	
99	Tombouctou	Niafounké	Bureaux Préfet	NI	С	Achevé	

N°	Région	Localité	Libellé Ouvrages	Sources de financement	Туре	Etat d'avancement	Commentaires / Observations
100	Tombouctou	Niafounké	Bureaux Sous-Préfet Central	NI	С	Achevé	
101	Tombouctou	Niafounké	Bureau du conseil de cercle	NOR	С	Achevé	
102	Tombouctou	Niafounké	Pied à terre	NOR	С	Achevé	
103	Tombouctou	Niafounké	Logements préfet	NOR	С	Achevé	
104	Tombouctou	Niafounké	Logement du juge1	РВ	С	En cours	
105	Tombouctou	Niafounké	Logement du juge2	РВ	С	En cours	
106	Tombouctou	Diré	Tribunal	РВ	NI	Achevé	
107	Tombouctou	Diré	Logement du juge	РВ	NI	Achevé	
108	Tombouctou	Diré	BAJJ	РВ	NI	Achevé	
109	Tombouctou	Diré	Bureaux Préfet	NOR	NI	Achevé	
110	Tombouctou	Diré	Bureaux sous-préfet (salle conf)	NOR	NI	Achevé	
111	Tombouctou	Diré	Bureau Mairie	NOR	С	En cours	
112	Tombouctou	Diré	Maison d'arrêt et de correction	NA	ReC	Besoin	
113	Tombouctou	Diré	Peloton de garde National	NA	С	Besoin	
114	Tombouctou	Diré	Conseil de Cercle	NA	RC	Besoin	

N°	Région	Localité	Libellé Ouvrages	Sources de financement	Туре	Etat d'avancement	Commentaires / Observations
115	Tombouctou	Diré	Bureaux Brigade territoriale Gendarmerie	NA	RC	Besoin	
116	Tombouctou	Diré	Logements Brigade territoriale Gendarmerie	NA	RC	Besoin	
117	Tombouctou	Goundam	Tribunal	РВ	NI	Achevé	
118	Tombouctou	Goundam	Logement du juge	РВ	NI	Achevé	
119	Tombouctou	Goundam	BAJJ	РВ	NI	Achevé	
120	Tombouctou	Goundam	Mairie	NOR	С	Achevé	
121	Tombouctou	Goundam	Conseil de Cercle	NOR	ReC	En cours	
122	Tombouctou	Goundam	Logement Préfet	NA	R	Besoin	
123	Tombouctou	Gourma Rharous	Bureaux Préfet	NOR	NI	Achevé	
124	Tombouctou	Gourma Rharous	Bureaux sous-préfet central	NOR	NI	Achevé	
125	Tombouctou	Gourma Rharous	Logement Préfet	NOR	R	Achevé	
126	Tombouctou	Gourma Rharous	Logement Préfet	NOR	R	En cours	
127	Tombouctou	Gourma Rharous	Maison d'arrêt et de correction	NI	С	En cours	
128	Tombouctou	Gourma Rharous	Bureaux Cercle	NI	R	En cours	
129	Tombouctou	Gourma Rharous	Camp de garde	NOR	R	En cours	

N°	Région	Localité	Libellé Ouvrages	Sources de financement	Туре	Etat d'avancement	Commentaires / Observations
130	Tombouctou	Gourma Rharous	Camp de garde	NA	RC	Besoin	
131	Tombouctou	Gourma Rharous	Bureaux Conseil du Cercle	NA	С	Besoin	
132	Tombouctou	Gourma Rharous	Brigade Territoriale	NA	R	Besoin	
133	Tombouctou	Gourma Rharous	Logement Chef Brigade	NA	С	Besoin	
134	Tombouctou	Gourma Rharous	Logement Chef Brigade Adjoint	NA	С	Besoin	
135	Tombouctou	Gourma Rharous	Mairie	NOR	R	Achevé	
136	Tombouctou	Gourma Rharous	Tribunaux	РВ	R	En cours	Equipements solaire
137	Gao	Ansongo	Tribunal	РВ	NI	Achevé	
138	Gao	Ansongo	Logement du juge	РВ	NI	Achevé	
139	Gao	Ansongo	BAJJ	РВ	NI	Achevé	
140	Gao	Ansongo	Commissariat de police	NOR	ReC	Achevé	
141	Gao	Ansongo	Maison d'arrêt et de correction	NI	RC	En cours	
142	Gao	Ménaka	Tribunal	РВ	NI	Achevé	
143	Gao	Ménaka	Logement du juge	РВ	NI	Achevé	
144	Gao	Ménaka	BAJJ	РВ	NI	Achevé	

N°	Région	Localité	Libellé Ouvrages	Sources de financement	Туре	Etat d'avancement	Commentaires / Observations
145	Gao	Ménaka	Conseil de Cercle	NOR	RC	Achevé	
146	Gao	Ménaka	Mairie	NOR	RC	Achevé	
147	Gao	Ménaka	Maison d'arrêt et de correction	NOR	С	En cours	
148	Gao	Gao	Mairie	NOR	RC	Achevé	
149	Gao	Gao / Gounzereye	Mairie	NOR	RC	Achevé	
150	Gao	Gao	Bureaux Préfet	NOR	RC	Achevé	
151	Gao	Gao	Logement du Préfet	NOR	RC	Achevé	
152	Gao	Gao	Bureaux Conseil de Cercle	NOR	С	Achevé	
153	Gao	Gao	Maison d'arrêt et de correction	NOR/PNUD	С	Achevé	Y compris logement
154	Gao	Gao	Logement de Juge1	РВ	С	En cours	
155	Gao	Gao	Logement de Juge2	РВ	С	En cours	
156	Gao	Bourem	Tribunal	РВ	NI	Achevé	
157	Gao	Bourem	Logement du juge	РВ	NI	En cours	
158	Gao	Bourem	BAJJ	РВ	NI	Achevé	
159	Kidal	Kidal	Bureaux Préfet	PNUD	R	Achevé	

N°	Région	Localité	Libellé Ouvrages	Sources de financement	Туре	Etat d'avancement	Commentaires / Observations
160	Kidal	Kidal	Bureaux Sous-Préfet	PNUD	R	Achevé	
161	Kidal	Kidal	Logements préfet	PNUD	R	Achevé	
162	Kidal	Kidal	Logements adjoint préfet	PNUD	R	Achevé	
163	Kidal	Kidal	Logements sous-préfet	PNUD	R	Achevé	
164	Kidal	Kidal	Tribunal	MINUSMA	NI	En cours	
165	Kidal	Kidal	Maison d'arrêt et de correction	MINUSMA	NI	En cours	
166	Bamako	Bamako	Brigades de Stupéfiants	PNUD	RC	Achevé	
167	Bamako	Bamako	Maison Centrale d'arrêt	NI	R	En cours	

Annexe 6 : Liste des structures équipées par région

N°	Région	Localité	Structures équipées	Sources de financement
1	Mopti	Mopti	Directions régionales de l'administration pénitentiaires	PNUD
2	Mopti	Mopti	Maisons d'arrêt et de correction	PNUD
3	Mopti	Douentza	Maisons d'arrêt et de correction	PNUD
4	Mopti	Sévaré	Maisons d'arrêt et de correction	PNUD
5	Tombouctou	Tombouctou	Directions régionales de l'administration pénitentiaires	PNUD
6	Tombouctou	Tombouctou	Maisons d'arrêt et de correction	PNUD
7	Tombouctou	Niafounké	Maisons d'arrêt et de correction	PNUD
8	Tombouctou	Diré	Maisons d'arrêt et de correction	PNUD
9	Tombouctou	Gourma Rharous	Maisons d'arrêt et de correction	PNUD
10	Tombouctou	Goundam	Maisons d'arrêt et de correction	PNUD
11	Gao	Gao	Directions régionales de l'administration pénitentiaires	PNUD
12	Bamako	Bamako	Brigades de Stupéfiants	PNUD

Evaluation finale du Projet de Restauration de l'Autorité de l'Etat et d'Accès à la Justice au Mali

Pour toutes informations sur le PRAEAJ et sur le processus d'évaluation, veuillez contacter :

Noms & Prénoms	Fonction	Contacts
Maina Bagalé OUSMANE,	Coordinateur du PRAEAJ	Tel.: (+223) 71 493 011 E-mail: maina.bagale@undp.org
Assi José Carlos KIMOU	Consultant International	Tel.: (+225) 49 925 597 E-mail: assikimou@gmail.com
Djibril DOUCOURE	Consultant National	Tél. : (+223) 66 79 66 52 E-mail : djibrildoucoure@gmail.com