

**EVALUATION A MI-PAROURS DU PROJET RENFORCEMENT DE
LA COHESION SOCIALE ET PROMOTION DU DIALOGUE
NATIONAL AU MALI**

Rapport final

28 décembre 2017

Code du projet : 00074639

Durée du projet : 2013 - 2019

Noms des consultants évaluateurs :

- Dr. Serigne-Bamba GAYE, consultant international
- M. Baba Coulibaly, consultant national

Date de l'évaluation : 19 novembre au 22 décembre 2017

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

REMERCIEMENTS

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

M. Adoul Wahab Ba, Conseiller technique principal, PNUD
Madame Safia Guindo, Analyste PMSU, Point Focal Evaluations, PNUD ;
Madame Yassa Diawara, Associée au Programme, PNUD
M. Abdoulaye Tounkara, Conseiller technique, coordonnateur CAS MAP, MAECIIA
M. Attaher Ag Iknane, Secrétaire général, MRN
Bassidy Coulibaly, Expert national en gouvernance, MRN
M. Boubacar Ba, Expert national, PNUD

Toutes les personnes dont les noms figurent à l'annexe du rapport.

SIGLES ET ABREVIATIONS

CAP MAP : Cellule d'appui à la présidence malienne de la Plateforme ministérielle de Coordination des Stratégies au Sahel

CAS MAP : Cellule d'appui à la coordination des stratégies Sahel et la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali

CCFPP : Cadre de concertation des femmes des partis politiques au Mali

CPD : Programme pays

DDR : Désarmement, Démobilisation et Réintégration

CSCRП : Cadre stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté

CVJR : Commission Vérité, Justice et Réconciliation.

DESC : Droits Economiques, Sociaux et Culturels

DSCRП : Document Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté

GAR : Gestion axée sur les résultats

FAMA : Forces armées du Mali

FDS : Forces de défense et de sécurité

GIZ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

MAECIIA : Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération Internationale et de l'Intégration Africaine

MNLA : Mouvement national de libération de l'AZAWAD

MINUSMA : Mission multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali

NDI : National democratic Institute

MNR : Ministère de la réconciliation nationale

NEX : Modalité d'exécution nationale

OMD : Objectifs du millénaire pour le Développement

OSC : Organisation de la société civile

ONG : Organisation non gouvernementale

CLEP : Comité local d'examen du projet

PGPSP : Projet de gouvernance partagée de la paix et de la sécurité

PRCSDN : Projet de renforcement de la cohésion sociale et du dialogue national

PNUAD : Programme d'Aide au Développement des Nations Unies

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PRODOC : Document de projet

PTA : Plan de travail annuel

PTF : Partenaires techniques et financiers

PTT : Plan de travail trimestriel

UNDAF : Plan intégré des Nations unies pour l'assistance au développement

REPSFECO: Réseau Paix et Sécurité des femmes de l'espace CEDEAO

SNU : Système des Nations unies

VNU : Volontaire des Nations unies

SOMMAIRE

Résumé

1. Objectif de l'évaluation.....5
2. Principaux constats et leçons apprises.....5
1. Nouveaux axes d'intervention 2018-2019.....6

1, Démarche méthodologique de l'évaluation

- 1.1 Présentation du projet : contexte et modalités
d'exécution.....9
- 1.2. Objectifs de
l'évaluation.....10
- 1.3 Approche et méthodes d'évaluation.....10

2. Principaux résultats atteints, progrès enregistrés

- 2.1 Principaux objectifs retenus et pertinences des effets.....14
- 2.2 Résultats atteints et principaux acquis.....17
- 2.3 Résultats par effet17

3. Conclusion générale, leçons apprises

- 3.1 Conclusion générale.....28
- 3.2 Leçons apprises.....30

4. Recommandations et orientations stratégiques

- 4.1 Recommandations.....32
- 4.2 Calendrier de mise en œuvre des recommandations.....35
- 4.3 Nouveaux axes d'intervention pour la période 2018-2019 35

5. Matrice des résultats attendus de 2013 à 2017.....38

Annexes.....47

- Liste des documents consultés.....47
- Liste des personnes rencontrées.....47
- Termes de référence de l'évaluation.....48

Résumé

1. Objectif de l'évaluation :

L'évaluation des résultats atteints par le projet de renforcement de la cohésion sociale et du dialogue national au Mali (PRCSRDN) et de ses effets sur les politiques nationales en matière de consolidation de la paix a été conduite par une équipe d'évaluateurs recrutés par le PNUD.

L'objectif principal de cette évaluation est de permettre au PNUD de disposer de recommandations programmatiques sur la base des leçons apprises et de conclusions pertinentes et rigoureuses afin de mieux poursuivre son positionnement stratégique dans les domaines du renforcement de la cohésion sociale et de la promotion du dialogue national.

2. Principaux constats et leçons apprises :

Malgré un contexte de mise en œuvre caractérisé par la récurrence de plusieurs crises et un climat sécuritaire marqué par la montée du terrorisme, le PRCSRDN a produit des résultats stratégiques probants, qui ont permis d'attirer plusieurs partenaires techniques et financiers (PTF) à appuyer le Gouvernement du Mali dans sa politique de réconciliation nationale. Parmi ces acquis, on peut noter, entre autres :

- Le Ministère de la réconciliation nationale (MRN) est devenu un acteur-clef du processus de consolidation de la paix. Il est arrivé à positionner la thématique de la réconciliation nationale au sein de l'agenda du Gouvernement et des PTF. La réconciliation nationale et la promotion de la cohésion sociale sont considérées comme des préalables pour reconstruire l'Etat de droit et relancer l'économie. Ce ministère est considéré comme une interface crédible entre le Gouvernement et les autres acteurs évoluant dans le secteur. Des canaux de communication entre les différents acteurs : PTF, société civile, OSC, etc. existent entre eux pour assurer un pilotage du processus de réconciliation nationale de manière inclusive.
- L'appui que le MRN a reçu du PNUD notamment en matière de renforcement de capacités lui a permis d'élaborer une démarche cohérente pour mener au niveau national et local des activités de sensibilisation, de formation et de résilience communautaire pour faire baisser les tensions entre communautés mais surtout de renforcer l'adhésion des populations au processus en cours de réconciliation nationale par des résultats concrets sur le terrain comme la réfection de salles de classes, la construction de forages et la mise en œuvre d'activités génératrices de revenus (AGR) pour les populations vulnérables ;
- Les capacités de pilotage du ministère des Affaires étrangères, de la Coopération internationale et de l'Intégration africaine (MAECIIA) ont été renforcées grâce à l'appui du PNUD à travers la Cellule d'appui à la coordination des stratégies Sahel et à la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation (CAS MAP). Avec cet appui, le Mali est entrain de jouer un rôle central au sein de la Plateforme de coordination des stratégies et initiatives Sahel et au niveau du G5 Sahel en termes de coordination et de plaidoyer auprès des partenaires bilatéraux et multilatéraux pour la mobilisation de ressources pour accompagner la mise en œuvre de l'Accord national

sur la réconciliation nationale, mais également pour la stabilisation et la relance des activités économiques singulièrement dans les régions du Nord ;

- La stratégie du faire -faire adoptée par le MRN a permis au projet de mener des activités dans des zones où l'administration était absente comme à Kidal ou faiblement représentée comme à Dogo. Le recours à des OSC et ONG pour mener ces activités a permis d'atteindre des résultats probants en termes de construction d'ouvrages, ce fut le cas à Haribomo avec la réfection de trois salles de classe ou d'apporter un appui-conseil à des bénéficiaires. A Tombouctou, l'ONG Tafliist in Chatma, recrutée par le projet, a appuyé et encadré le micro-projet de reconstruction du cheptel en faveur de ménages vulnérables ainsi que le micro-projet de production et de distribution dans le domaine culinaire pour le groupement de femmes. Cet encadrement a permis à ces deux micro-projets de démarrer et d'offrir aux bénéficiaires des revenus tangibles qui vont leur permettre de sortir de la précarité ;
- Le rôle joué par le PNUD a été décisif et a permis à cette agence de se positionner comme agence leader en matière de renforcement de la cohésion sociale et de promotion du dialogue social au Mali et au sein du SNU durant la période de Transition et actuellement. A travers des interventions souples et flexibles, le PNUD a permis aux autorités nationales, locales et à la société civile de faire avancer le processus de réconciliation nationale : appui au programme de Transition, soutien à l'Accord national de réconciliation, appui à la décentralisation, renforcement des capacités du MRN et du MAECIIA, des organisations de la société civile et des populations... Le PNUD devrait capitaliser sur les résultats obtenus pour garder cette position au cours des prochaines années et travailler avec d'autres PTF pour faire avancer l'immense chantier de la réconciliation nationale au Mali. ;
- L'appropriation nationale a été effective notamment à travers une meilleure connaissance de l'Accord national sur la réconciliation nationale par des acteurs clefs comme les hauts-fonctionnaire, les femmes des partis politiques, les leaders communautaires, etc.
- Les résultats provisoires obtenus par le projet sont satisfaisants et concourent à relever les défis en matière de réconciliation nationale et du renforcement de la cohésion sociale auxquels le Mali est confronté depuis 2012. Sur une échelle de 5, ils équivalent à 4. (1 : faible, 2 : moyen, 3 : assez-bien, 4 : satisfaisant et 5 : excellent)

3. Nouveaux axes d'intervention pour la période 2018-2019

Ces axes s'inscrivent dans le cadre de la consolidation des principaux résultats acquis en vue de renforcer leur durabilité ainsi que la prise en compte de l'élaboration en cours de la politique nationale de réconciliation nationale, qui sera le principal référentiel du Gouvernement pour poursuivre sa politique dans ce domaine et de l'impérieuse nécessité de renforcer les capacités de coordination et de pilotage du Mali dans le cadre du G5 Sahel et des principales initiatives régionales et internationales sur la paix et la sécurité au Sahel.

◆ **Renforcer l'appui stratégique et institutionnel au MRN:**

Cet appui va lui permettre de mieux piloter et mettre en œuvre la politique nationale en matière de réconciliation nationale. Il pourrait comporter les points suivants : la prolongation du contrat de l'expert pour deux ans avec de nouveaux termes de références axés sur l'appui aux OSG et ONG pour mieux appuyer les populations en matière de dialogue communautaire et de maîtrise d'outils pour prévenir et gérer les conflits communautaires et la Mission d'appui à la Réconciliation nationale (MARN) pour avoir un programme de travail élaboré selon la GAR. De manière ponctuelle, le projet pourrait fournir au MRN d'autres types d'expertises pour mettre en œuvre la politique nationale de réconciliation.

◆ **Renforcer la durabilité des résultats obtenus en matière de résilience communautaire**

Le projet a appuyé plusieurs groupements d'acteurs vulnérables dans le Nord du pays en particulier dans les régions de Tombouctou, Kidal et Gao. Il faut continuer cet appui pour renforcer les résultats obtenus. Cela passe par une évaluation des résultats obtenus par ces groupements qui permettra d'identifier les besoins nouveaux à appuyer pour renforcer les résultats obtenus. En vue de renforcer l'impact du projet sur le terrain, il faut conserver les mêmes localités en finançant d'autres groupements, cela permettra d'augmenter le nombre de bénéficiaires et ainsi de renforcer la résilience des communautés. Ces activités de résilience seront précédées des campagnes de sensibilisation sur la réduction des tensions communautaires.

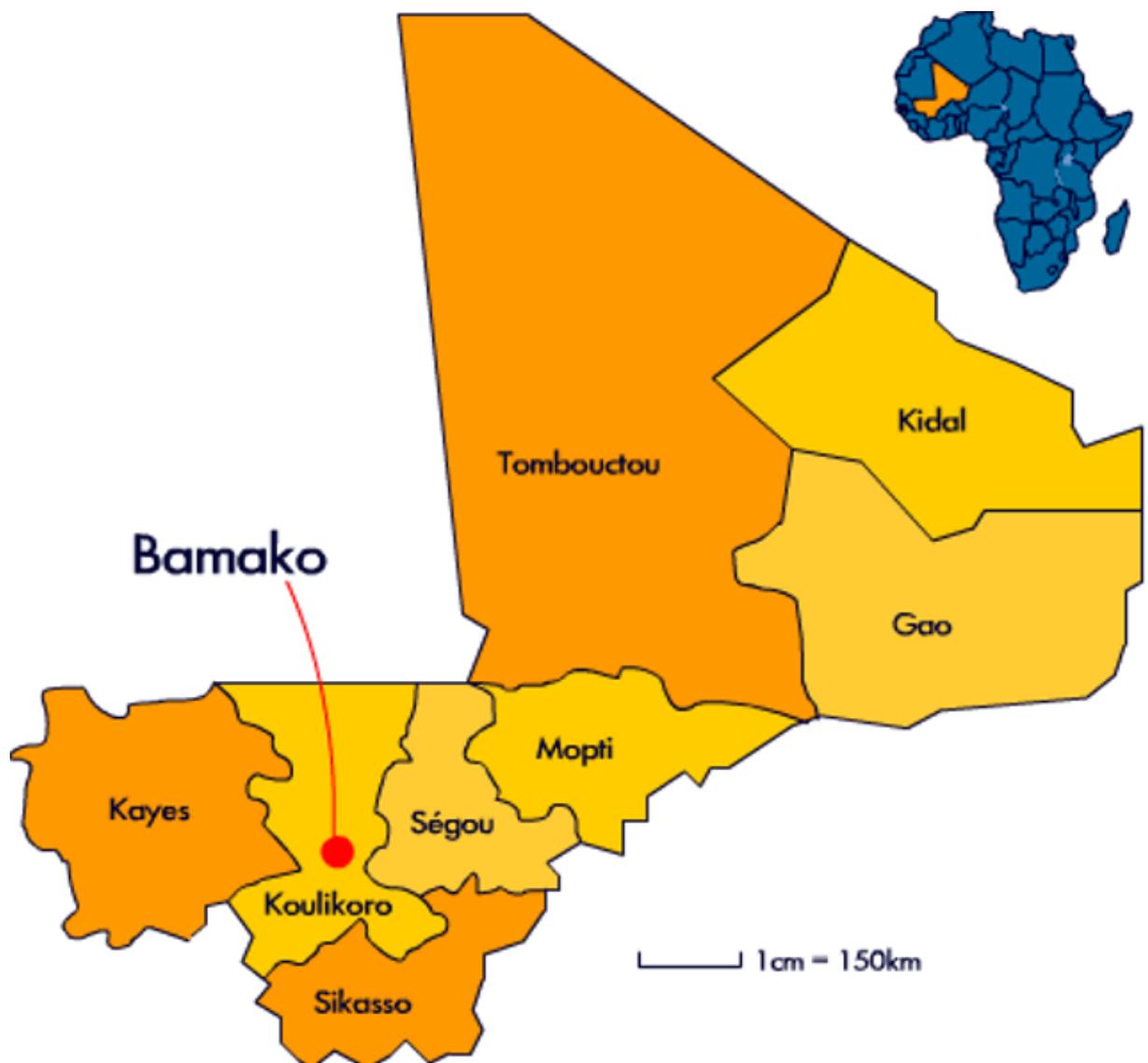
◆ **Former des formateurs pour renforcer le faire-faire**

Le projet à travers les OSC et les ONG a mené plusieurs formations. Pour assurer la durabilité des résultats acquis et continuer ces formations après la clôture du projet dans deux ans, il faut mettre l'accent sur la formation de formateurs au niveau des communes et des cercles. Pour y parvenir, le projet devra élaborer un manuel de formation de formateurs sur l'analyse et la gestion des conflits et le leadership avec les modules comportant des études de cas pour chaque thématique développée. Ces études de cas devront s'inspirer des réalités sur le terrain afin de donner aux formations un contenu local, cela va favoriser leur appropriation par les acteurs locaux. La formation d'une masse critique de formateurs locaux permettra au niveau des cercles et des communes de planifier des activités de renforcement des capacités des leaders communautaires, des populations vulnérables, etc. à moindre coût.

◆ **Renforcer les capacités en matière de cartographie, de planification stratégique, de suivi-évaluation et de communication de la CAS MAP.**

La mise en oeuvre effective des projets de la Plateforme de coordination des stratégies et initiatives et au niveau du G5 Sahel nécessite de la part de CAS MAP des capacités renforcées en matière de suivi-évaluation et de cartographie des actions en cours

financées par les PTF en lien avec la stabilisation du Sahel et le processus de réconciliation nationale. Sous rapport, la CAS MAP doit être appuyée pour disposer d'expertise avérée en matière de suivi-évaluation. En effet, la mise en œuvre des projets retenus au niveau de la Plateforme requiert une bonne maîtrise de la GAR mais également en planification stratégique. La cartographie régulière des interventions des PTF au Mali pour appuyer l'Accord sur la Paix et la Réconciliation nationale doit être soutenue. Elle permet de connaître avec exactitude le niveau de décaissement des engagements annoncés lors de la Conférence de la Paris sur la reconstruction du Nord du Mali. Enfin, la CAS MAP doit être appuyée au cours des deux prochaines années pour être l'interface entre le G5 Sahel et organisations et initiatives internationales sur le Sahel et la population malienne. Pour cela, elle devra disposer d'un plan de communication et d'un site Web fonctionnel et régulièrement mis à jour. Ce site pourrait servir de support pour informer de l'état d'avancement de l'Accord sur la Paix et la réconciliation.



Sources : Google Map

1. Démarche méthodologique de l'évaluation :

1.1.Présentation du projet : Contexte et modalités d'exécution

Le PRCSDN d'une durée de 2 ans, à son lancement, a été formulé en 2013 dans un contexte politique et social plein d'incertitudes sur le devenir de la démocratie au Mali. Il s'inscrit dans le cadre de l'appui conjoint des Nations Unies à la transition démocratique au Mali. Le Mali a connu une succession de crises à partir de 2012 : crise politique avec le Coup d'Etat mené par le capitaine Sanogo, crise sécuritaire avec l'occupation de plus de plus de la moitié du pays par des mouvements terroristes et rebelles et crise humanitaire avec l'afflux de milliers de réfugiés et déplacés du Nord vers le Sud et les pays limitrophes. Cette crise va fortement influencer la mise en œuvre du projet ainsi que l'atteinte de ses résultats. Financé principalement par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) à hauteur de 1 356 275 192 FCA, le projet a mené des activités dans plusieurs régions du pays. Il a été exécuté à travers la modalité DEX. Prévu initialement pour une durée de 2 ans, le projet a été plusieurs fois reconduit, car les défis du renforcement de la cohésion sociale et de la promotion du dialogue national étaient loin d'être relevés entièrement lors de la période de Transition. A cela s'y ajoute que les régions du Nord et du Centre les deux zones d'intervention du projet sont sous la pression des groupes terroristes et rebelles. Il fallait également consolider en permanence les résultats acquis et accompagner la résilience des populations vulnérables ainsi que des communautés pour pouvoir produire sur le terrain des effets tangibles, qui vont renforcer l'adhésion des populations au processus en cours de réconciliation et baisser les tensions entre communautés.

La stratégie du projet est basée sur une approche de renforcement de capacités et d'accompagnement, en aidant les parties prenantes nationales et locales à trouver des solutions adaptées à leurs priorités, à travers une assistance technique et un soutien multiforme au processus de réconciliation nationale.

L'objectif du projet vise à promouvoir l'adhésion des citoyens, en particulier des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables à la paix et à la cohésion sociale, adhésion renforcée par des processus transparents de dialogue inclusif, respectueux de l'égalité de genre.

Le projet est structuré autour de 3 effets :

- les organisations locales, les autorités coutumières, la société civile contribuent efficacement à l'élaboration de mécanismes durables d'analyse et de gestion des conflits sur la base des valeurs positives de la société malienne;
- Le dialogue social est mené de manière inclusive avec la participation des principaux acteurs et la résilience communautaire effective dans les régions de Kidal, Gao et Tombouctou ;
- Les capacités du Mali en matière de coordination et de mise en œuvre des stratégies régionales en faveur du Sahel et de l'Accord national sur la paix et la réconciliation nationale son renforcées.

1.2. Objectifs de l'évaluation :

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

- Renseigner les résultats, les bonnes pratiques et tirer les leçons de mise en œuvre du projet pour la période 2013-2017 en termes d'acquis à consolider, des différents instruments utilisés (outils, approches et stratégies) et du niveau d'appropriation par les partenaires nationaux des résultats obtenus ;
- Proposer de nouvelles orientations pour la période 2018-2019 en tenant compte des domaines d'intervention retenus par le programme-pays du PNUD 2015- 2019 et ainsi que des priorités du gouvernement en matière de renforcement de la cohésion sociale et de la promotion du dialogue national.

1.3. Approche et méthodes d'évaluation :

L'évaluation à mi-parcours des résultats du projet et ses effets sur les dynamiques nationales et locales selon les domaines ciblés a été conduite par une équipe de consultants¹ selon une démarche visant à dégager les points forts des activités mises en œuvre par le projet, qui ont eu des effets sur le processus de changements dans les domaines de la cohésion sociale et de la réconciliation nationale à travers les actions touchant l'environnement ainsi que le mode de fonctionnement des institutions du pays et des capacités d'organisations de la société civile et des collectivités locales. La mission d'évaluation a essayé de cerner les principales insuffisances et limites des interventions du projet et approches mises en œuvre en vue d'indiquer les meilleurs repositionnements et les grandes orientations programmatiques pour la poursuite du projet au cours des deux prochaines années (2018 et 2019).

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

- ◆ Analyse documentaire portant sur :
 - les documents de stratégie : DSCR, UNDAF, CPD...
 - Evaluation des effets du programme pays du PNUD, Rapports OMD, etc.
 - Analyse des rapports annuels et trimestriels ;
 - Analyse des comptes rendus du comité local d'examen du projet (CLEP);
 - Analyse des documents de politique nationale sur la réconciliation nationale et le renforcement de la cohésion sociale.
- ◆ Interviews et entretiens auprès de :
 - Directeur Pays adjoint chargé du programme du PNUD ;
 - Conseiller principal du PNUD ;
 - Expert suivi/évaluation du PNUD ;
 - Gouvernement et institutions nationales ;
 - Partenaires Techniques et Financiers.

¹Dr. Serigne-Bamba GAYE, consultant international et M. Baba Coulibaly, consultant national.

- ◆ Analyse des objectifs et résultats du projet basée sur :
 - La pertinence des effets attendus au regard des axes stratégiques du DCSR, de l'UNDAF, du CPD etc. ;
 - L'analyse de la matrice des résultats du programme-pays ;
 - L'appréciation des effets à travers une analyse comparative des principaux extrants prévus et l'effectivité des résultats atteints ;
 - L'analyse des indicateurs disponibles dans les Lettres d'accord entre le PNUD et les ministères bénéficiaires ou dans les plans de travail annuels (PTA) ;
- ◆ Propositions de recommandations pour positionner le PNUD au cours des prochaines années sur la base des conclusions et des leçons apprises.

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

1) Revue documentaire et collecte des données de base :

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

2) Entrevues

Les rencontres avec les bénéficiaires du projet ont permis d'avoir une compréhension large des progrès enregistrés au cours des quatre années et des défis et contraintes avec lesquels, le projet a fait face. Dans ce cadre, un questionnaire pour les entrevues est élaboré pour garantir la cohérence méthodologique des entretiens, qui sont réalisés.

- ◆ Le questionnaire s'adresse aux bénéficiaires du projet et aborde les questions suivantes :
 - Comment appréciez-vous les résultats obtenus par le projet dans votre secteur d'activité ?
 - En quoi l'appui que vous avez reçu du projet a-t-il amélioré votre travail ou la qualité du service que vous représentez ?
 - Quels sont selon vous les résultats obtenus par le projet qui doivent être pérennisés et pourquoi ?

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

3) *Elaboration du rapport provisoire*

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

4) *Réunion de restitution sur les premiers résultats de l'évaluation.*

Une réunion de restitution des conclusions de l'évaluation sera organisée avec les bénéficiaires et les PTF sur les conclusions du rapport ainsi que sur les axes stratégiques proposés pour les deux prochaines années. Les remarques et propositions de la partie nationales seront intégrées dans le rapport final.

5) *Elaboration et validation du rapport final.*

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

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

1. Le projet est-t-il entrain d'atteindre ses objectifs ?
2. Les résultats provisoires contribuent-ils à améliorer la cohésion sociale et la réconciliation nationale au Mali?
3. Les activités conduites par le projet ont-elles permis de renforcer la résilience des populations et des communautés bénéficiaires ?
4. Quelle a été la valeur ajoutée du PNUD dans l'atteinte des résultats obtenus par le projet dans la promotion de la cohésion sociale et de la réconciliation nationale durant la période considérée ?
5. Quelle a été la qualité du projet? A t-il servi de catalyseur pour mobiliser les autres PTF et des ressources additionnelles ?
6. La théorie du changement élaborée est-elle toujours d'actualité ?
7. Quels sont les principaux enseignements et leçons apprises pour pérenniser les résultats acquis?

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

Pertinence : Les objectifs poursuivis ainsi les résultats obtenus sont-ils pertinents par rapport aux politiques menées par le Mali dans le domaine de la réconciliation nationale et du renforcement de la cohésion sociale ? Le projet a t-il contribué à relever les défis en matière de cohésion sociale et de réconciliation nationale au Mali ?

Efficacité : Les activités programmées par le projet ont-elles été réalisées ? Les effets du projet ont-ils permis d'atteindre les objectifs fixés et les résultats escomptés ?

Efficiace : Avec quels résultats le projet a t-il utilisé les ressources (humaines et financières) pour la mise en œuvre de leurs activités ? Que donne le calcul des résultats réalisés sur les moyens mobilisés ?

Durabilité : Le projet a t-il apporté une contribution durable en termes de résultats et de

transformations dans les domaines de la cohésion sociale et de la réconciliation nationale ?
Les résultats provisoires obtenus ont-ils fait l'objet d'une appropriation locale et nationale afin de pérenniser les effets à la clôture du projet ?

➤ Questions sur le Prodoc

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

-L'absence de chaîne de résultats définis selon la gestion axée sur les résultats (GAR) :

ressources, activités, produits, effets et impacts ;

-Les effets à évaluer ne sont pas définis, il en est de même pour les produits et les impacts ;

-Les indicateurs sont absents;

-L'absence de cadre logique complet;

-Les PTA fournis ne sont pas présentés selon l'esprit de la GAR.

Cependant, l'examen des différentes Lettres d'accord entre le PNUD et le MAECIIA d'une part, et entre le PNUD et le MRN d'autre part, permet de contourner cette difficulté, car dans ces documents, la mise en œuvre du projet est présentée selon l'esprit de la GAR, même si on peut noter des incohérences. Aussi au cours de la réunion d'harmonisation sur la méthodologie de l'évaluation entre le conseiller principal, l'expert du PNUD en suivi-évaluation et les consultants, tenue le 27 novembre 2017, il a été retenu ce qui suit :

-d'adopter les produits présentés dans les Lettres d'accord entre le PNUD et les ministères bénéficiaires et de les reformuler au besoin;

-de considérer les deux premiers résultats spécifiques du Prodoc comme des effets et de formuler un troisième effet. Au total, voici, les trois effets qui feront l'objet de l'évaluation à mi-parcours :

- Les organisations locales, les autorités coutumières, la société civile contribuent efficacement à l'élaboration de mécanismes durables d'analyse et de gestion des conflits sur la base des valeurs positives de la société malienne.;
- Le dialogue social est mené de manière inclusive avec la participation des principaux acteurs et la résilience communautaire effective dans les régions de Kidal, Gao et Tombouctou ;
- Les capacités du Mali en matière de coordination et de mise en œuvre des stratégies régionales en faveur du Sahel et de l'Accord sur la Paix et la Réconciliation nationale sont renforcées.

Une matrice des résultats obtenus par chaque effet a été élaborée en vue de dresser un tableau des résultats cumulés entre 2013 et 2017 et d'analyser les écarts et les contraintes constatés dans la mise en œuvre du projet.

2. Principaux résultats atteints et les progrès enregistrés :

2.1. Principaux objectifs retenus et pertinences des effets :

L'objectif principal du projet est de renforcer l'adhésion des citoyens, en particulier les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables à la paix et la cohésion sociale à travers des processus transparents de dialogue inclusif, respectueux de la légalité et du genre.

Trois effets ont été définis : voir ci-dessus.

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

- le Document de Croissance et de Réduction de la Pauvreté 2012 - 2017 (DSCR) notamment l'axe préalable 1 : « renforcement de la paix et de la sécurité » ;
- Le projet est attaché à l'effet 1 de l'UNDAF : « la paix et la stabilité sont assurées à travers un dialogue politique inclusif, une réforme des institutions concernées et la promotion d'une coexistence pacifique et le respect des droits humains » et à l'effet 4 : « d'ici à 2019, les populations, en particulier les femmes et les enfants les plus vulnérables et celles affectées par les crises, ont un accès accru et utilisent les services de base de qualité. »
- Le projet est également aligné sur le résultat 1 du CPD : « Les capacités de mise en œuvre des projets par la contrepartie nationale sont renforcées. »

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

- La persistance de la dégradation sécuritaire dans le pays et singulièrement au Nord et au Centre et une aggravation crise ;
- La poursuite de la dégradation de la situation économique et de la vulnérabilité des populations : femmes et jeunes ;
- La faible implication des acteurs nationaux dans la mise en œuvre de la réconciliation nationale et du renforcement de la cohésion sociale;
- La faible coordination entre les différents acteurs qui interviennent dans le domaine de la cohésion sociale et de la réconciliation nationale ;

2.2. Résultats atteints et principaux acquis :

2.2.1. Résultats globaux :

La mise en œuvre des activités du projet en vue d'atteindre les objectifs qu'il s'était fixés s'est déroulée dans un contexte difficile tant au plan politique, sécuritaire et humanitaire, car les séquelles de la triple crise qui avait secoué le Mali en 2012 étaient encore palpables dans tous les secteurs de la vie nationale. En effet, la situation sécuritaire au Mali a connu des bouleversements à partir de 2012 avec l'attaque du Nord du pays par le Mouvement national de libération de l'AZAWAD (MNL) et des groupes terroristes. Il s'ensuivit une triple crise :

sécuritaire, politique et humanitaire.

Au plan sécuritaire : les deux tiers du pays sont occupés principalement par les groupes terroristes. Les régions de Tombouctou, Gao et Kidal sont sous leur contrôle ainsi qu'une partie du Centre, la région du Delta du Niger. Au plan politique, la défaite de l'armée face aux groupes armés a entraîné des mutineries au sein des troupes. Ces mutineries ont débouché sur le coup d'Etat dirigé par le Capitaine Sanogo contre le régime du Président Amadou Toumani Touré, qui met fin aux institutions démocratiques du pays. Ce coup d'Etat va davantage désorganiser et affaiblir les forces de défense et de sécurité (FDS) avec les affrontements entre « bérets verts » et « bérets rouges ». Deux pouvoirs concurrents sont en présence, au Nord avec les groupes terroristes et le MNLA et au Sud avec les militaires putschistes.

Cette double crise va entraîner une troisième, la crise humanitaire. En effet, l'occupation des deux tiers du pays par les groupes armés a provoqué un important déplacement de populations à l'intérieur du pays et vers les pays limitrophes comme le Burkina Faso, le Niger et la Mauritanie, qui abrite le plus important camp de réfugiés maliens, celui de Mbéra. Cette crise humanitaire sera difficile à gérer dans un contexte de désorganisation des services de l'administration et de détérioration de la situation sécuritaire notamment dans le Centre du pays.

Cette triple crise va plonger le Mali dans une forte instabilité et renforcer le poids des groupes armés dans la majeure partie du pays. On assiste à un vide sécuritaire et une quasi absence de l'Etat dans les zones contrôlées par les rebelles et les groupes terroristes. Les fonctionnaires de l'Etat se sont repliés vers Bamako ou dans d'autres villes du pays, car leur sécurité n'étant plus assurée. Ainsi, la présence de l'Etat a considérablement diminué et la sécurité des populations n'est plus garantie, rendant les communautés et les populations vulnérables face aux attaques des groupes terroristes. Les services sociaux de base comme l'éducation, la santé, l'accès à l'eau ne sont plus assurés aux populations. On assiste dans plusieurs localités du Delta et du Nord à un effondrement de l'économie avec une augmentation du vol de bétail. On note également une prolifération de groupes de bandits et narco trafiquants qui vont développer des réseaux pour faire prospérer leurs activités criminelles. Cette situation sera propice à la résurgence de conflits anciens entre communautés et à l'intérieur des communautés et va entraîner une multitude de tensions à l'intérieur du Delta et dans les régions du Nord y compris celles opposants éleveurs et agriculteurs.

Il ressort de ce qui précède que ces différents conflits ont profondément divisé les communautés et ébranlé la cohésion sociale et le vivre ensemble, qui fut le socle de la nation malienne depuis des siècles. Il fallait donc infléchir cette tendance lourde pour construire une paix durable et cela passe par le renforcement de la cohésion sociale, la réconciliation nationale et la promotion du dialogue à tous les échelons de la société malienne. Cette préoccupation sera au cœur de l'agenda politique du nouveau président élu en septembre 2013 au suffrage universel par une forte majorité de maliens et de maliennes. Le PNUD va accompagner le Gouvernement malien à réussir cet important chantier par une série d'appuis parmi lesquels le PRCSPDN. Il va se distinguer par sa flexibilité à appuyer le Gouvernement malien dans un contexte où les capacités nationales étaient affaiblies et que la situation

sécuritaire était encore précaire dans la plupart des régions du pays. Cette approche explique pourquoi, le projet n'a pas suivi la plupart des actions prévues dans son Prodoc. Néanmoins, il a pu mener plusieurs activités, qui ont influencé la politique nationale en matière de réconciliation nationale et de renforcement de la cohésion sociale

A titre d'exemple, on peut mentionner :

- Le Gouvernement, les autorités locales et les organisations de la société civile disposent d'une cartographie des conflits au Mali dans un contexte de menaces asymétriques grâce à l'Etude sur les conflits communautaires et le dialogue social au Mali. Cette cartographie dresse un tableau des principaux conflits en cours dans les régions du Mali et montre les connexions entre conflits anciens et nouveaux. La résolution pérenne de ces conflits doit s'inscrire dans une dynamique que les acteurs devront construire de manière inclusive. Cette construction de la paix entre communautés fortement divisées avec des intérêts souvent contradictoires dans un contexte de vide sécuritaire va passer par plusieurs étapes dont la plus importante est la réduction des tensions entre communautés. Mais elle devrait offrir l'opportunité de résoudre les contradictions anciennes et nouvelles, qui traversent la société malienne. Parmi les problèmes à résoudre prioritairement, on peut citer la correction des injustices en matière d'accès aux ressources naturelles et aux services sociaux de base et les discriminations sociales. La question de la réconciliation communautaire devra être abordée comme une priorité en vue de recoudre le tissu social déchiré et défiguré surtout dans un contexte de menaces asymétriques. L'Etude offre également une panoplie d'outils pour analyser et gérer les conflits communautaires. Ces outils ont permis de former des centaines de leaders communautaires, d'agents de l'Etat et des membres des organisations de la société civile y compris des femmes principalement dans les régions de Tombouctou, Gao, Kidal et Mopti.
- Le Ministère de la réconciliation nationale (MRN) est devenu un acteur-clef du processus de consolidation de la paix. Il est arrivé à positionner la thématique de la réconciliation nationale au cœur de l'agenda du Gouvernement et des PTF. La réconciliation nationale et la promotion de la cohésion sociale sont considérées comme des préalables pour reconstruire l'Etat de droit et relancer l'économie. Ce ministère est considéré comme une interface crédible entre le Gouvernement et les autres acteurs intervenant dans ce secteur. Des canaux de communication entre les différents acteurs : PTF, société civile, OSC, etc. existent pour bien piloter le processus de réconciliation nationale de manière inclusive ;
- L'appui que le MRN a reçu du PNUD notamment en matière de renforcement de capacités lui a permis d'élaborer une démarche cohérente pour mener au niveau national et local des activités de sensibilisation, de formation et de résilience communautaire pour faire baisser les tensions entre communautés, mais surtout de renforcer l'adhésion des populations au processus en cours de réconciliation nationale par des résultats concrets sur le terrain comme la réfection de salles de classes, la construction de forages et la mise en œuvre d'AGR pour les populations vulnérables.

- Les capacités de pilotage du MAECIIA ont été renforcées grâce à l'appui du PNUD à travers la Cellule d'appui à la Plateforme Sahel et à la mise en œuvre de l'Accord sur la Paix et la réconciliation nationale (CAS MAP). Avec cet appui, le Mali est entrain de jouer un rôle central au sein du G5 Sahel en termes de coordination et de plaidoyer auprès des partenaires du Sahel pour la mobilisation de ressources pour accompagner la mise en œuvre de l'Accord national sur la Paix et la réconciliation nationale mais également pour la stabilisation et la relance des activités économiques singulièrement dans les régions du Nord ainsi que le financement de la force du G5 Sahel.
- Le rôle joué par le PNUD a été décisif et a permis à cette agence de se positionner comme agence leader en matière de renforcement de la cohésion sociale et de promotion du dialogue social au Mali et au sein du SNU durant la période de Transition et actuellement. A travers des interventions souples et flexibles, le PNUD a permis aux autorités nationales, locales et à la société civile de faire avancer le processus de réconciliation nationale : appui au programme de Transition, soutien à l'Accord national sur la paix et de réconciliation nationale, appui à la décentralisation, renforcement des capacités du MRN et du MAECIIA, des organisations de la société civile et des populations vulnérables, etc. Le PNUD devrait capitaliser sur les résultats obtenus pour garder cette position au cours des prochaines années et travailler avec d'autres PTF pour faire avancer l'immense chantier de la réconciliation nationale au Mali ;
- La stratégie du faire -faire adoptée par le MRN a permis au projet de mener des activités dans des zones où l'administration était absente comme à Kidal ou faiblement représentée comme à Ndogo. Le recours à des OSC et ONG pour mener ces activités a permis d'atteindre des résultats probants en termes de construction d'ouvrages, ce fut le cas à Haribomo avec la réfection de trois salles de classe, à Kidal avec la construction de forages ou d'apporter un appui-conseil à des bénéficiaires. A Tombouctou l'ONG Tafliaat in Chatma , recrutée par le projet, a appuyé et encadré le micro-projet de reconstruction du cheptel en faveur de ménages vulnérables ainsi que le micro-projet de production et de distribution dans le domaine culinaire pour le groupement de femmes. Cet encadrement a permis à ces deux micro-projets de démarrer et d'offrir aux bénéficiaires des revenus tangibles, qui vont leur permettre de sortir de la précarité ;
- L'appropriation nationale a été effective notamment à travers une meilleure connaissance de l'Accord national sur la réconciliation nationale par des acteurs clés comme les hauts-fonctionnaire, les femmes des partis politiques, les leaders communautaires

2.3. Résultats obtenus par effet:

Effet 1 : les organisations locales, les autorités coutumières, la société civile contribuent efficacement à l'élaboration de mécanismes durables d'analyse et de gestion des conflits sur la base des valeurs positives de la société malienne.

Produits attendus :

Trois résultats sont attendus :

- un état des lieux des conflits communautaires au Mali réalisé ;
- les capacités des autorités locales et des acteurs de la société civile renforcées en matière de prévention de conflits communautaires et de leadership ;
- les capacités des OSC locales et des leaders communautaires sont renforcées en matière de dialogue et de cohésion sociale.

Performances, acquis et contraintes

Dans un contexte politique et social évolutif, caractérisé par le retour à l'ordre constitutionnel au Mali, le projet s'est attaché à renforcer les capacités des principaux acteurs au niveau institutionnel et local pour mieux répondre aux impératifs de la réconciliation nationale. Car au-delà des pourparlers de paix engagés entre les groupes armés et Gouvernement du Mali, la question du renforcement de la cohésion sociale au sein et entre des communautés, dont les relations ont été fragilisées par la crise, demeure une priorité. Sous, ce rapport, la réduction des tensions entre communautés ainsi que la violence exercée par les groupes armés sur les populations constituent des actions prioritaires.

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

- un état des lieux des conflits communautaire au Mali disponible

Ainsi, pour réduire de manière durable les tensions entre communautés, il faut comprendre avant tout comment fonctionne la dynamique des conflits et quelles sont les causes profondes de ces conflits. Cet exercice a été mené par le projet et a débouché sur la publication de l'Etude sur les conflits communautaires et le dialogue social au Mali. Cette étude dresse un tableau exhaustif des conflits communautaires au Mali région par région et apporte des éclairages sur l'impact de ses conflits dans la cohésion sociale. Ses conclusions et recommandations seront utilisées sous forme de formations et de renforcement des capacités de leaders locaux, d'agents de l'administration et des femmes dans plusieurs localités affectées par les conflits communautaires et les menaces asymétriques.

- Un programme de formation en prévention et gestion de conflits et en leadership communautaire a été réalisé par l'équipe du projet pour mener des activités de renforcement de capacités dans les régions de Mopti, Gao et Tombouctou. Le contenu des formations étant basé sur l'étude Les conflits communautaires et le dialogue social au Mali, elles tiennent compte des subtilités culturelles, sociales et économiques de chaque région ce qui permet de coller au mieux à la réalité que vivent les participants dans leur localité. Ainsi, diverses approches et techniques d'analyse, permettant une meilleure compréhension de ce qu'est un conflit communautaire, ont été développées aussi bien en français qu'en langues locales pour mieux édifier les participants sur les enjeux du renforcement de la cohésion sociale. Les formations ont été dispensées par des consultants recrutés par le projet.

Ainsi les capacités de 522 leaders communautaires et locaux (chefs religieux, chefs traditionnels, présidents d'organisations syndicales), de membres de l'administration, de représentants des forces de l'ordre, des organisations féminines et de jeunes ont été renforcées. Ils ont appris à réaliser des analyses des conflits simples, à les décortiquer et à les désamorcer, y compris avec le soutien des autorités administratives, des tensions au sein de leur communauté.

- Pour pérenniser et amplifier ces résultats, le projet a adopté une stratégie de faire-faire pour créer une masse critique de compétences au niveau local. Sous rapport, des ONG et OSC locales furent recrutées, formées et renforcées en matériel pour sensibiliser les populations sur les questions de dialogue et de cohésion sociale au niveau communautaire. A cet effet, 13 organisations de la société civile et ONG ont été choisies dans les régions de Mopti, Gao, Tombouctou et Kidal, et ont chacune reçu des kits de travail composés de matériel informatique et de matériel de bureau. Ces organisations interviennent plus précisément à Kidal (Effad, Azhar, Gardl), Diré (Association Subahi Gumu), Ménaka (Donko), Gao cercle (Greffa), Ménaka (Donko), Ansongo (MNFUN), Bourem (CARD), Gourma Rharous (AMSS), Tombouctou (Adenord), Niafunke (Woye Kondeye), Mopti (Cafo), Djenne cercle (Assoprofen). Elles ont mené plusieurs activités en direction des acteurs locaux : information, éducation et communication (IEC) sous forme de théâtre, campagnes d'affichages, sessions de concertations locales en matière de résolution de conflits destinées aux chefs de villages, leaders religieux, représentants des organisations de jeunes, associations et coopératives féminine, etc. Au total, 800 leaders communautaires, 500 jeunes et 700 femmes ont bénéficié de ces prestations. Celles-ci ont permis de revitaliser les capacités de médiation et de prévention des conflits des leaders locaux.

Cependant, la persistance des conflits communautaires a handicapé le déploiement de ces activités de sensibilisation et de renforcement de capacités des leaders locaux sur une plus grande échelle. Plusieurs formations furent regroupées dans des lieux « sûrs. » En effet, les changements au niveau du contexte sécuritaire, le bouleversement des équilibres sociaux, le développement d'une économie de crise (trafic de drogue, contrebandes, etc.), l'apparition de milices et de groupes armés, qui contestent à l'Etat le monopole de la violence légitime constituent autant de facteurs qui fragilisent la situation sécuritaire et constituent des obstacles au déploiement sur le terrain d'activités programmatiques.



Sources : Google Map

L'effet 1 est en très bonne progression vu le niveau de réalisation de ses produits.

Effet 2 : Le dialogue social est mené de manière inclusive avec la participation des principaux acteurs et la résilience communautaire effective dans les régions de Kidal, Gao et Tombouctou.

Résultats

Trois résultats attendus :

- Les capacités du MRN sont renforcées pour conduire le dialogue national et pour suivre l'état d'exécution des réalisations sur le terrain ;
- le processus de réconciliation nationale est soutenu par des actions de relèvement communautaire ;
- le dialogue social inclusif est mené avec tous les acteurs afin de réduire les conflits et de promouvoir la réconciliation nationale

Performances, acquis et contraintes

La création du MRN après le retour à la légalité constitutionnelle représentait pour les nouvelles autorités un défi de premier plan, car il s'agissait de créer les conditions politiques et institutionnelles pour réussir un processus de réconciliation nationale inclusif et durable dans un contexte où les rancoeurs et méfiances étaient vivaces. Mieux, il n'existait pas encore d'accords entre les principaux mouvements armés et le Gouvernement. Le positionnement et le renforcement de ce ministère constituait un défi de taille pour réussir cette quête de réconciliation, de pacification et surtout de renforcement de la cohésion sociale d'autant plus que ce ministère était appelé à mener des actions multiformes en direction de toutes les catégories de la population, et ce à l'échelle de tout le pays. Le PNUD, conscient de cet enjeu stratégique, s'est attelé à apporter au MRN plusieurs appuis qui ont permis de renforcer ses capacités et d'assumer un leadership dans l'avènement d'un Mali réconcilié avec lui même après des années de conflits, de crises et de bouleversements.

Les principaux acquis dans ce domaine se déclinent en trois résultats

- Aussi, le projet a apporté dans un premier temps une assistance technique au MRN par le recrutement d'un expert national en gouvernance locale et décentralisation. L'expertise avérée de cet ancien haut fonctionnaire a permis au ministère de se positionner sur le plan administratif avec la rédaction de plusieurs documents, qui ont facilité son ancrage institutionnel. En outre, elle a permis au ministère d'intégrer les collectivités locales dans sa démarche au niveau national, car il ne dispose pas d'entités dans les régions, cercles et communes du Mali.

En plus, le ministère a bénéficié de l'appui du PNUD en matière de réflexion stratégique pour la mise en œuvre de sa mission. Cet appui a permis l'élaboration de la Stratégie et Plan d'actions de réconciliation nationale qui est aujourd'hui un document de référence. Ce plan stratégique triennal a pour ultime ambition le renforcement de l'unité nationale, de la réconciliation nationale à travers l'éducation, la culture, la délivrance de services sociaux de base aux populations vulnérables et le renforcement du sentiment d'appartenance à la nation de tous les groupes sociaux. L'existence de ce

Plan comme outil de planification et de mobilisation de ressources a permis d'attirer plusieurs PTF comme la GIZ qui appuie le MRN dans la mise en œuvre de son programme triennal ainsi que l'Union européenne (UE). Le National democratic Institute (NDI) a également appuyé le MRN dans la mise en œuvre de quelques activités dans les régions en relation avec le Réseau Paix et Sécurité des Femmes de l'espace CEDEAO (REPSFECO.) Pour renforcer son partenariat, le PNUD a signé avec le MRN une Lettre d'Accord pour fixer le cadre de son appui au cours des prochaines années.

- L'approche adoptée par le MRN en matière de réconciliation nationale s'appuie sur une double démarche : la construction d'une culture de paix, qui favorise l'acceptation de l'autre et le vivre ensemble dans des zones où les conflits ont perturbé la cohésion sociale. Mais pour rendre pérenne cette construction, il faut améliorer les conditions de vie des populations, qui se sont fortement dégradées au cours des conflits. Les dividendes de la paix se mesurent à travers la réduction des tensions entre communautés mais également par la capacité de résilience des populations et des communautés. Dans ce cadre, le MRN a initié plusieurs actions à travers des micro-projets dans les régions du Nord à savoir Kidal, Gao et Tombouctou.

Compte tenu, du fait que le ministère ne dispose pas d'antennes dans ces localités, la démarche du faire-faire a été utilisée. Elle repose sur l'implication des collectivités locales dans le choix des bénéficiaires et la programmation des activités dans leur localité, mais également la contractualisation des travaux et l'appui-conseil aux bénéficiaires à des ONG et OSC locales. Cette démarche a porté ses fruits. Ainsi dans une zone comme Kidal où l'administration est absente, le projet a pu mener des activités en faveur des populations démunies. Ainsi, l'ONG ALMUD a apporté son appui technique pour la conception et la mise en œuvre du micro-projet de reconstitution du cheptel en faveur de ménages vulnérables et du micro-projet de commerce général pour le regroupement des femmes. Ces femmes viennent de toutes les groupes ethniques de la localité : Touarègues, Peuls, Arabes, etc. Cette inclusion sociale favorise le vivre ensemble et surtout la résilience communautaire par une amélioration des conditions de vie des populations. Les activités menées par les groupements de femmes de Kidal notamment au niveau commercial, avec l'ouverture de boutiques, ont permis de connecter plusieurs familles au circuit de production, soulageant du coup de nombreux ménages par l'amélioration de leurs conditions de vie à travers l'acquisition des produits de première nécessité. On observe la même tendance à Tombouctou en ce qui concerne les AGR menées par les regroupements de femmes financées par le projet en matière d'embauche et d'activités culinaires.

On retrouve la même approche au niveau des régions de Gao et Tombouctou, localités dans lesquelles, le projet a mené des activités similaires. Ainsi à Gao, un regroupement de jeunes a été financé par le projet pour mettre en œuvre une petite entreprise de taxi-motos. Encadré par l'ONG locale GRAIP, ce micro-projet a permis à 40 jeunes de mener une activité génératrice de revenus. Ces activités ont permis

surtout de soulager les populations dans leurs déplacements et dans le transport de leurs marchandises dans une localité où le transport public est quasi inexistant. Les revenus gagnés vont permettre à ces jeunes d'être plus autonomes et d'améliorer leurs conditions de vie ainsi que celles de leur famille. Cela peut les empêcher à mener des activités illicites, liées à l'économie criminelle qui prospère dans le Nord du pays.

A Bandiagara, haut lieu du tourisme dans la Région de Mopti, (centre du pays) un groupement de jeunes a été équipé pour mener des AGR face au ralentissement des activités touristiques, qui occupent une place de choix dans l'économie de la région. Ceci a permis de soustraire beaucoup d'entre eux du terrorisme djihadiste. Ainsi, l'extrémisme violent n'a pas beaucoup affecté cette partie de la région.

Le projet a appuyé plusieurs communautés locales à avoir accès à l'eau notamment à Anouzigrène (région de Ménaka), Téméra (région de Gao), Kirchamba (région de Tombouctou). Un puits à grand diamètre a été construit à Tessalit, il est baptisé avec une plaque indicative « **puits de la paix** ». Aujourd'hui, il est le siège de la plupart des rencontres entre les communautés. L'accès à l'eau dans ces régions arides a été et demeure encore une source de conflits entre communautés. En favorisant à celles-ci un accès à cette ressource, le projet devient ainsi un vecteur de paix.

A Haribomo, les élèves ont repris le chemin de l'école grâce à l'appui du projet, qui a rénové trois de salles de classe endommagées durant le conflit. La baisse de la tension entre communautés dans cette localité, suite aux actions de médiation du projet a permis également le retour du maire dans sa commune. Il en est de même à Gao où l'école catholique a été réhabilitée par le projet. Ceci a permis à plus de cinq cents enfants de reprendre le chemin de l'école, relevant ainsi le taux de fréquentation des écoles, qui avaient été fermées durant plusieurs mois.

Pour s'assurer de l'effectivité des travaux sur le terrain et de la qualité des actions des prestataires (ONG et OSC recrutées par le projet), le MRN a envoyé 8 missions d'accompagnement et de suivi-évaluation dans les zones couvertes par le projet. Elles viennent en complément aux opérations de suivi des VNU nationaux, qui sont déployés à Gao, Tombouctou et Mopti. Ces missions permettent d'apprécier l'avancement et la qualité des travaux exécutés par les prestataires de services et de programmer la réception provisoire des ouvrages réalisés. Ces visites sont effectuées en présence du représentant du maire de la commune concernée et du représentant de l'entreprise contractante.

Les missions envoyées par le MRN sur le terrain font également un travail de préparation et d'information auprès des autorités locales, les chefs traditionnels, etc. avant qu'une activité ne se déroule dans leur localité. Cela a permis souvent de diminuer les tensions et de rassurer le maximum d'acteurs pour le déroulement de l'activité prévue.

- La signature de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali en 2015 entre l'Etat malien et les principaux rebelles du Nord du pays a été un pas important dans le processus de consolidation de la paix en ce qu'elle crée les conditions d'un retour durable à la paix et au renforcement de la cohésion sociale. Mais pour que cet Accord puisse produire des résultats tangibles, il faut qu'il fasse l'objet d'une appropriation par les acteurs-clefs du processus de réconciliation : hauts fonctionnaires, leaders locaux, leaders des partis politiques, les femmes, etc. Le MRN et le MAECIIA ont mené plusieurs activités sur l'ensemble du territoire national et qui ont produit des résultats concrets.

Ainsi, grâce à l'appui du Cadre de concertation des femmes des partis politiques au Mali (CCFPP), 600 femmes des principaux partis politiques du Mali ont vu leurs capacités renforcées en matière de réconciliation nationale suite à la tenue de 9 ateliers organisés sous l'égide du MRN dans les 8 régions du pays dans le district de Bamako. L'implication des femmes dans le processus de paix en cours est centrale, car elles ont la capacité de rallier d'autres acteurs de la société dans ce processus mais également elles ont montré sur le terrain qu'elles sont de véritables vecteurs de paix qui peuvent baisser les tensions entre communautés.

Parallèlement à cette initiative, le MEACIIA a organisé plusieurs ateliers d'appropriation des conclusions de l'Accord pour la Paix la Réconciliation au Mali. Des formations d'agents du ministère, de préfets, sous préfets, d'acteurs de la société civile ont eu lieu à Bamako, Koulikoro et Ségou. Ces formations ont permis une appropriation des dispositions pertinentes de cet accord. A travers ces initiatives, le MRN et le MAECIIA ont fait preuve de leadership pour une application inclusive de l'Accord précité.

La réconciliation nationale se déroule également sur plusieurs registres notamment au niveau communautaire, le lieu par excellence de la récurrence des conflits entre agriculteurs et éleveurs pour la gestion des ressources naturelles. Le Delta du fleuve Niger connaît depuis l'époque de la DINA de tels conflits dont la plupart furent réglés par les mécanismes consensuels mis en œuvre par les communautés. Mais la plupart de ces mécanismes sont aujourd'hui obsolètes ou contestés par les différents protagonistes à ces conflits. Ces conflits dégénèrent souvent dans la violence et occasionnent plusieurs victimes. Ce fut le cas dans la commune de Ndogo, cercle de Youwarou où a éclaté de violents conflits entre agriculteurs et éleveurs occasionnant plusieurs morts. Pour mettre fin à ce cycle de violence et de tensions intercommunautaires, le MRN a organisé un forum pour la paix à NDogo qui a réuni 650 participants venant de 45 villages. La tension a fortement baissé à l'issue du forum et les communautés en conflit ont accepté de privilégier le dialogue à la confrontation violente pour résoudre leurs différends autour de la gestion des ressources naturelles. Mais le résultat le plus tangible de ce forum a été la reprise des activités scolaires dans la commune.

Toujours dans ce cadre, on peut signaler les résultats obtenus à Douentza (région de Mopti) où la cohabitation sociale avait été affectée entre les communautés, qui

vivaient en symbiose suite à plusieurs conflits. La rencontre de Karwassa, tenue du 10 au 11 juin 2017, a permis d'aplanir les différends. Le pardon a été réalisé à la faveur de la rencontre et les échanges économiques se sont intensifiés avec les fréquentations des foires hebdomadaires. Les représentants de 20 villages ont participé à ces séances de réconciliation. Cette expérience de Karwassa sera reprise dans d'autres localités de la région et du Mali, en vue de restaurer un climat de paix entre communautés.

Ces résultats importants obtenus par cet effet demeurent néanmoins fragiles à cause des menaces sécuritaires constantes, qui pèsent sur les régions du Nord et du Centre avec des attaques répétées des groupes armés contre les Casques bleus, les forces armées du Mali (FAMA) et des règlements de compte et des conflits à l'intérieur des communautés et entre communautés comme ceux opposant agriculteurs et éleveurs. En matière de résilience communautaire, pour que les résultats obtenus puissent produire un impact sur le terrain, il faut augmenter le nombre de populations vulnérables bénéficiaires.

L'effet 2 est en voie d'être atteint, les résultats de ce trois produits ont permis des changements importants : la résilience des populations vulnérables appuyée en en cours et on note une baisse des tensions communautaires, ce qui a permis la reprise des activités scolaires à Haribomo et Ndogo en particulier.

Effet 3 : Les capacités du Mali en matière de coordination et de mise en œuvre des stratégies régionales en faveur du Sahel et de l'Accord pour la paix et la réconciliation sont renforcées

Résultats attendus

Deux résultats attendus

- La CAP MAP est opérationnelle et apte à accomplir ses missions ;
- Les actions du MAECIIA à travers la CAS MAP contribuent à la consolidation de la paix et la sécurité au Mali et au Sahel;

Performances, acquis et contraintes

Depuis l'éclatement de la crise malienne en 2012, la situation sécuritaire au Sahel ne cesse de se dégrader à cause de la persistance des menaces asymétriques, du développement de l'économie criminelle et de la récurrence de conflits communautaires autour de la gestion des ressources naturelles. Pour faire face à une telle situation, certains pays du Sahel : Mali, Mauritanie, Niger, Burkina Faso et Tchad ont mis sur pied, une organisation dénommée G5 Sahel. Cette organisation vise à apporter des réponses holistiques pour faire face aux menaces auxquelles le Sahel fait face sur le plan sécuritaire, économique, environnemental, etc. L'un des défis que cette organisation devra relever est celui de la coordination : une bonne coordination des actions et initiatives entre les pays du G5 Sahel d'une part, et d'autre part, entre le G5 Sahel et la communauté internationale. Le Mali, en ce qui le concerne a pris plusieurs initiatives pour relever ce double défi avec l'appui du PNUD à travers la CAS MAP.

Cet appui concerne également la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali.

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

-Les pays membres du G5 Sahel à travers la Plateforme Sahel ont décliné plusieurs thématiques comme la sécurité, la résilience communautaire, le développement économique et la gouvernance pour pouvoir agir ensemble en vue d'infléchir de manière durable les tendances lourdes, qui fragilisent la région avec l'appui des PTF. A cet effet, le Gouvernement du Mali a créé une structure de coordination pour gérer l'apport et la contribution du pays à la mise en œuvre de cette plateforme et de toutes les initiatives et stratégies Sahel, il s'agit de la Cellule d'appui à la présidence malienne de la Plateforme ministérielle de Coordination des stratégies au Sahel (CAP MAP) qui deviendra après la signature de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali, Cellule d'appui à la coordination des stratégies Sahel et la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation nationale au Mali (CAS MAP). L'appui apporté au PNUD à cette cellule a permis de la rendre opérationnelle avec des compétences techniques nécessaires à l'accomplissement de sa mission et des moyens pour fonctionner. Ainsi, le PNUD a pris en charge le recrutement de plusieurs experts parmi lesquels, on peut citer un expert informaticien, un expert chargé de la gestion administrative et financière, etc. Cette masse critique d'expertise, complétée par celle du coordonnateur de la cellule, de celle de l'expert en planification stratégique et de celles d'autres agents du MAECIIA détachés à la CAS MAP ont permis à celle-ci de devenir un acteur de premier plan dans le dispositif national de pilotage des initiatives régionales en matière de paix et sécurité et de mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation. En outre, le fonctionnement au quotidien de la cellule est assuré par des dotations en matériel provenant du PRCSPDN. La cellule dispose d'un site Web et appuie le MAECIIA à la mise en œuvre d'un intranet, qui sera un outil de communication entre les différents ministères du Gouvernement sur les questions de paix et sécurité au Mali et Sahel en vue de rendre plus efficace le positionnement du Mali dans les instances sous régionales et dans ses relations avec les PTF.

-L'opérationnalité de la CAS MAP, grâce à l'appui du PNUD, a permis au MAECIIA d'obtenir des résultats tangibles, parmi lesquels on peut citer : appui à la présidence malienne de la Plateforme de 2015, participation à des réunions statutaires de la Plateforme ministérielle de coordination des stratégies et initiatives Sahel, l'élaboration de cartographies sectorielles sur les initiatives et stratégies Sahel en cours, suivi des engagements des PTF suite à la Conférence de Paris sur le développement du Nord Mali, appui au processus de mise en œuvre de l'Accord sur la paix et la réconciliation etc.

Ces appuis multiformes que la CAS MAP apporte au Gouvernement du Mali ont permis à ce pays d'avoir un leadership sur les initiatives en cours pour mobiliser les ressources pour financer la force du G5 Sahel, et de sensibiliser plusieurs PTF à soutenir le Mali et les pays sahéliens à être plus résilients face aux menaces actuelles, etc. La CAS MAP est entrain de s'investir pour que la Plateforme régionale devienne un point de convergence pour un suivi-évaluation global des 33 projets qui composent ses 4 thématiques avec des indicateurs de résultats élaborés par les cellules nationales. Une prise en contact du volet suivi-évaluation dans la formulation et l'exécution des projets et programmes permet d'avoir des résultats tangibles et d'éviter les duplications sur le terrain, quand on sait qu'il existe à l'heure actuelle 15 stratégies et initiatives Sahel et que 3 sont cours de formulation. On dénombre 450 projets des PTF pour appuyer les pays du G5 Sahel sur le plan sécuritaire.

En ce qui concerne le suivi de l'Accord sur la paix et la réconciliation au Mali, la CAS MAP collabore avec le Bureau du Haut Représentant du Président de la République pour la mise en œuvre de l'Accord pour la Paix et la réconciliation au Mali à travers le Comité de suivi dudit Accord et fait une évaluation à jour des blocages et propose des solutions pour les contourner. En outre, comme souligné plus haut au niveau de l'effet 2, CAS MAP a contribué au renforcement de capacité de plusieurs acteurs nationaux de premier plan à travers des formations et des sensibilisations sur les enjeux de cet Accord et le rôle qu'ils doivent jouer pour sa mise en œuvre effective. Le MAECIIA, à travers les actions de la CAS MAP, assure un véritable leadership en ce qui concerne la sensibilisation des populations sur le contenu de l'Accord. En outre, la CAS MAP contribue chaque trimestre à l'élaboration du Mémoire du Mali à l'occasion de la présentation du rapport du Secrétaire général des Nations Unies au Conseil de Sécurité sur la situation au Mali. La position du Gouvernement du Mali à travers le Mémoire permet d'apporter des mises à jours sur l'évolution de la situation sur le terrain ainsi que des initiatives en cours menées par le Gouvernement pour assurer la sécurité du pays et promouvoir le développement et la réconciliation nationale. Le coordonnateur de la Cellule participe à la présentation du Mémoire à New York grâce à un appui du projet.

L'implication du Mali pour la mise en œuvre des initiatives en cours au Sahel, notamment le G5 Sahel se fait dans un contexte sécuritaire marqué par la persistance des menaces asymétriques avec une adaptation en permanence des groupes terroristes face à la pression qu'ils subissent sur le terrain et un élargissement du champ de leurs activités criminelles. L'appui des PTF pour inverser cette tendance lourde est constant à travers plusieurs programmes. Mais cette floraison de « stratégies et initiatives Sahel » soulève beaucoup de questionnements notamment en ce qui concerne leur pertinence et leur efficacité réelle sur le terrain. La mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation nationale est également contrariée par la dégradation de la situation sécuritaire dans certaines régions du pays

notamment dans le Delta du fleuve Niger et la réticence de certains groupes armés à respecter toutes ses clauses, en particulier, le désarmement, la démobilisation (DDR) et la réintégration des combattants.

L'effet 3 est cours d'être atteint car toutes les activités programmées dans la Lettre d'Accord entre le PNUD et le MAECIIA sont en d'exécution satisfaisante.

3. Conclusion générale, leçons apprises :

3.1. Conclusion générale

La mise en œuvre du PRCSPDN s'est déroulée dans un contexte marqué par une dégradation continue de la situation sécuritaire avec la persistance des menaces asymétriques, la récurrence des conflits communautaires et du grand banditisme dans plusieurs régions du pays singulièrement au Nord et au Centre. L'accent mis dès son lancement sur le renforcement des capacités des acteurs locaux en matière d'analyse et de gestion des conflits communautaires trouve toute sa pertinence dans un tel contexte. L'évolution du contexte institutionnel et politique explique également la flexibilité de sa mise en œuvre et sa capacités à accompagner le Gouvernement pour réussir le chantier de la réconciliation nationale après la signature de l'Accord sur la paix et la réconciliation au Mali en 2015 et d'appuyer le MAECIIA à renforcer le positionnement du Mali au sein du G5 Sahel et dans les autres initiatives sous-régionales en matière de paix et sécurité.

Le projet a fait montre d'une flexibilité stratégique et d'une capacité de dialogue et de coopération avec les bénéficiaires, le Gouvernement en particulier. Cela lui a conféré une bonne réputation et son utilité a été reconnue par les principaux acteurs du secteur. Les résultats stratégiques qu'il a produits, qui ont contribué à renforcer la cohésion sociale et la réconciliation nationale dans plusieurs localités, sont donc jugés satisfaisants au terme de l'évaluation. Ces résultats obtenus par le projet à mi-parcours concourent à atteindre les objectifs qu'il s'était fixés lors de son lancement ainsi que ceux qu'il a intégrés en cours de route comme l'appui à la CAS MAP, et cela dénote également de son efficacité.

Au plan interne, le projet a été piloté par le Conseiller technique principal du PNUD appuyé par trois VNU nationaux basés à Mopti, Tombouctou et Gao et 3 experts nationaux affectés au MRN et au MAECIIA. Cette configuration met en avant l'importance du renforcement des capacités des institutions nationales et la valorisation de l'expertise nationale dans un contexte de mise en œuvre selon la modalité DEX. L'implication des OSC et ONG s'inscrit dans ce sillage.

Cette approche a permis de bâtir un réseau national d'acteurs en matière de réconciliation nationale. Le recours au «faire-faire» a permis d'impliquer directement les acteurs de la société civile dans la mise en œuvre de ses activités et cela a permis une plus grande appropriation des résultats produits au cours des quatre ans. Cependant ses résultats atteints auraient dû avoir une plus grande portée, si le projet avait respecté dans sa formulation et sa mise en œuvre une démarche basée sur la gestion axée sur les résultats (GAR). C'est là la

principale faiblesse de ce projet et une des leçons majeures qui en découle. Mais malgré tout, les résultats atteints par le PRCSPDN lui confère un nombre certain d'atouts et d'avantages comparatifs qu'il faut préserver voire amplifier.

Les **constats** suivants le démontrent :

- 1.** Le PRCSPDN jouit d'une bonne réputation auprès des acteurs du secteur de la réconciliation nationale. Il est considéré comme une interface crédible entre le Gouvernement et les autres acteurs. Cela a permis de bâtir des canaux de communication entre les différents acteurs surtout durant la période de Transition et au delà;
- 2.** L'appui stratégique que le PNUD a apporté au Gouvernement du Mali à la fin de la période de Transition en matière de réconciliation nationale et de renforcement de la cohésion sociale a produit des résultats tangibles en matière de mobilisation de ressources. Plusieurs partenaires ont depuis lors apporté leur soutien pour la réussite du chantier de la réconciliation nationale.
- 3.** La flexibilité dans la mise en œuvre du projet a permis de répondre avec diligence aux demandes de la partie nationale à des moments décisifs de la consolidation de la paix : appui à la résolution des conflits locaux, appui à la formulation et la mise en œuvre d'axes stratégiques pour la réconciliation nationale, appui au positionnement stratégique du Mali au sein du G5 Sahel et et la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et et la réconciliation au Mali, etc.
- 4.** Le rôle joué par le PNUD au cours des quatre dernières années a été décisif et a permis à cette agence de se positionner comme agence leader en matière de renforcement de la cohésion sociale et de la promotion du dialogue national au sein du système des nations unies (SNU) en particulier et des PTF en général. Le PNUD devrait capitaliser sur les résultats obtenus par le projet pour garder cette position au cours des prochaines années.
- 5.** L'appropriation nationale est en cours comme en atteste l'utilisation des modules de formation et de plaidoyer élaborés par le projet par les OSC et ONG avec qui il a contractualisé certaines activités de renforcement des capacités à Gao, Mopti et Tombouctou.
- 6.** La stratégie du « faire-faire » utilisée par le projet pour mener la plupart de ses activités à dans les régions du Nord et du Centre a permis de renforcer l'appropriation du projet et les capacités des différentes OSC et ONG avec lesquelles il a coopéré pour exécuter une partie de son programme.
- 7.** La pertinence du projet est établie à partir de ses objectifs en matières de renforcement de la cohésion sociale et de la promotion du dialogue national. Ces objectifs sont alignés sur les préoccupations nationales tel que le montrent les documents de politiques, cité en haut. Les résultats provisoires atteints participent à relever les défis identifiés dans ces deux domaines.
- 8.** L'efficacité du projet est effective. Tous les produits contenus dans les deux Lettres d'Accord entre le PNUD et les ministères bénéficiaires, MRN et MAECIIA sont

complètement exécutés ou sont en cours. Les activités programmées en 2013 et 2014 sont exécutées sauf l'appui à la Commission Vérité, Justice et Réconciliation.

9. La durabilité des résultats obtenus doit être consolidée à cause de la persistance des menaces sécuritaires dans les zones où le projet a mené des activités. Une amélioration de la situation sécuritaire au cours des deux prochaines années pourrait contribuer à renforcer la durabilité des résultats ainsi qu'une bonne appropriation des ses résultats par les populations en particuliers les leaders locaux et les collectivités locales.

10. L'efficacité du projet a été vérifiée à partir du rapport entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées. On n'a pas pu disposer de données chiffrées cohérentes concernant les activités menées dans le cadre de l'effet 1. Aussi, le calcul de l'efficacité ne concerne que les effets 2 et 3 de 2014 à 2016 et s'établit comme suit :

Effet 2 : appui au MRN

Résultats obtenus : 257 519 312 FCFA

Ressources mobilisées : 257 519 312 FCFA

Efficacité : 1

Effet 3 : appui au MAECIIA

Résultats obtenus : 135 138 287 FCFA

Ressources mobilisées : 194 354 024 FCFA

Efficacité : 0, 59

Efficacité des 2 effets : 0, 86

Il convient de souligner, que la CAS MAP n'a pas presque mené d'activités en 2016 à cause de la léthargie de la Plateforme ministérielle, pilotée à l'époque par le Tchad. Ceci explique le degré assez moyen du taux d'efficacité de l'effet 3. Le total des moyens mobilisé pour les effets 2 et 3 s'élève à 451 873 336 FCFA.

- Compte tenu de ce qui précède, les résultats provisoires obtenus par le projet sont satisfaisants et concourent à relever les défis en matière de réconciliation nationale et du renforcement de la cohésion sociale auxquels le Mali est confronté depuis 2012. Sur une échelle de 5, ils équivalent à 4. (1 : faible, 2 : moyen, 3 : assez-bien, 4 : satisfaisant et 5 : excellent).

3.2 Leçons apprises

3.2.1. Suivi-Evaluation

Le Prodoc a été élaboré sans respecter les exigences de la GAR notamment en termes de chaînes de résultats : ressources, activités, produits, effets et impacts. En outre, la plupart des PTA ont été élaborés sans respecter les exigences de la GAR, cela a considérablement diminué la portée de ses résultats. Il en est de même en ce qui concerne l'absence d'un cadre de référence de base et d'un système de collecte de données. Les rapports trimestriels et annuels n'ont pas été élaborés selon la GAR. Les résultats sont compilés sans être référés à des indicateurs ou un effet à atteindre.

L'absence d'un spécialiste en suivi-évaluation au sein de l'équipe du projet a amplifié ces écarts par rapport aux exigences de la GAR. Le PNUD devrait corriger cette situation au plus vite.

3.2.2 Communication :

Le projet a mené plusieurs activités à travers le pays avec des résultats probants. Mais il aurait mieux capitalisé et communiqué sur ses résultats s'il avait fait appel à un spécialiste en communication ou disposer d'un plan de communication.

3.2.3 Gestion du projet

Le projet a mené ou appuyé plusieurs activités de renforcement de capacités mais sans un plan de renforcement des capacités des structures nationales et des organisations de la société civile travaillant avec lui. Pour éviter ce type d'appui à la carte, il importe, par rapport aux autres activités qui seront programmées entre 2018 et 2019, d'élaborer, en relation avec les bénéficiaires, un plan de renforcement des capacités avec des objectifs plausibles et des cibles bien définis ainsi que des indicateurs.

3.2.4 Durabilité et stratégie de sortie

Les résultats obtenus par le projet dans plusieurs domaines sont à consolider et à renforcer. Il importe donc d'élaborer une stratégie de sortie et de durabilité avec les bénéficiaires, sinon les résultats obtenus risquent de ne pas produire d'impacts.

3.2.5 Genre :

La dimension genre a été prise en compte aussi bien au niveau du Prodoc que dans la mise en œuvre des activités réalisées. Il y avait une femme dans l'équipe du projet (durant la première phase). On note également la présence de femmes dans les équipes de formation ainsi que parmi les bénéficiaires des formations mais surtout des AGR. Des associations de femmes à Kidal et Tombouctou ont bénéficié de micro-projets financés par le PRCSPRN. Mais l'absence de statistiques désagrégées ne permet pas de mesurer de manière précise la prise en compte réelle du genre dans la mise en œuvre des activités et comment les résultats atteints ont amélioré les conditions des femmes.

3.2.6 Théorie du changement

La théorie du changement contenue dans le Prodoc est trop vaste, elle comporte 5 points. La mise en œuvre du projet ainsi que les résultats obtenus, montrent que les deux derniers points sur la période de transition ne sont pas pertinents. Les trois premiers points, ci-dessous, demeurent pertinents et peuvent être conservés :

Changements au niveau individuel : Modifier les attitudes et les comportements des individus contribuera à une société plus tolérante, plus ouverte, et plus solide pour

pouvoir gérer la crise politique et la guerre au Nord. Les changements devront se concentrer surtout sur une tolérance interculturelle et interreligieuse.

Bonnes relations intercommunautaires : Des relations solides, permanentes et régulières entre les différentes communautés renforceront la résilience à la crise politique, et augmenteront la probabilité de consolider une cohésion sociale, car le contact entre les différents groupes ethniques évite la construction de stéréotype et d'images conflictuelles. Ces contacts intercommunautaires se feront d'avantage au Nord du pays, où les tensions ethnique et religieuses sont très vives.

Attitudes publiques : La guerre et la violence sont souvent renforcées par des préjugés, des stéréotypes, des perceptions erronées et l'intolérance des différences dans la société. En faisant de la promotion d'une culture de tolérance, de cohésion sociale et de paix et en utilisant efficacement les médias, on peut changer la perception publique ainsi que les attitudes publiques.

3.2.7 Mobilisation de ressources

Le projet a démarré ses activités en 2013 avec des fonds régionaux et ensuite avec du TRAC. Il n'a pas pu mobiliser d'autres ressources venant des PTF. La contribution du Japon annoncée dans le Prodoc ne s'est pas matérialisée. Cependant, son appui stratégique au MRN a permis de mobiliser des ressources additionnelles pour le secteur de réconciliation et du renforcement de la cohésion sociale. Il s'agit de l'appui de la GIZ, de l'U et dans une moindre mesure du NDI.

3.2.8 Contraintes

Le projet a fait face au cours de son exécution à plusieurs contraintes d'ordre interne et externe, qui ont influé sur ses résultats. Au plan interne, les MRN ne disposait pas d'antennes à travers le pays singulièrement au Nord et au Centre. Cela n'a pas facilité une bonne mise en œuvre des activités sur le terrain. Le recours au faire-faire a permis de contourner cet obstacle. La dégradation de la situation sécuritaire à Kidal a poussé le projet à déplacer le VNU national qui s'y trouvait vers Gao. De manière générale l'insécurité au Nord et au Centre n'a pas permis une extension de son champ d'intervention dans d'autres localités hormis celles dans lesquelles, il a pu effectivement travaillé.

4. Recommandations et nouveaux axes pour 2018-2019

4.1. Recommandations

Recommandation n° 1 :

Tirant les leçons apprises en matière d'utilisation de la GAR par le projet, le PNUD devra adapter le cadre de résultats du projet en utilisant les produits et effets utilisés par les évaluateurs. Cela va faciliter l'évaluation finale du projet dans deux ans et surtout assurer une cohérence entre l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale. Le personnel du projet doit être formé à la GAR, un système de collecte des données pour renseigner les indicateurs soit

établi et les différents rapports rédigés conformément aux principes de la GAR. Il convient de rappeler que le compte-rendu du comité local d'examen du projet (CLEP) du **17 juillet 2013** avait abondé dans ce sens.

Recommandation n° 2 :

Recruter un consultant en GAR pour appuyer la mise en œuvre effective de toutes ces mesures avec un calendrier de travail précis à exécuter au plus tard à la fin du premier semestre 2018. Pour mieux capitaliser sur les résultats obtenus, le projet doit élaborer un plan de communication avec des supports attractifs pour informer le public et les PTF sur sa contribution à la mise en œuvre de l'Accord pour la Paix et la réconciliation ainsi que sur le renforcement de la cohésion sociale. Ce plan peut être un outil de mobilisation des ressources

Recommandation n° 3 :

Le projet devra appuyer la CASMAP à acquérir un nom de domaine afin que son site Web soit de nouveau fonctionnel. Cela va permettre aux acteurs nationaux et régionaux impliqués dans la mise en œuvre des initiatives régionales de suivre l'évolution de la contribution du Mali pour atteindre les résultats escomptés. Ce site Web aura des liens avec l'intranet du ministère. En outre, il faut doter la cellule en matériel de communication (caméra, projecteur, écran, etc.) et recruter un expert en communication.

Recommandation n° 4 :

Recruter un responsable administratif et financier pour la CAS MAP. Le poste est vacant depuis un certain temps. Cette expertise est indispensable pour un bon fonctionnement de la cellule.

Recommandation n° 5 :

Le projet devra appuyer le MRN à finaliser la politique nationale en matière de réconciliation nationale en cours d'élaboration et d'adoption et la mise en œuvre de son plan d'action notamment l'opérationnalisation de ses mécanismes de dialogue dont, entre autres, la MARN et les équipes régionales d'appui à la réconciliation. Les responsables de programme au sein du MRN pourraient bénéficier de sessions de formation à la GAR (Cabinet, MARN et équipes régionales).

Recommandation n° 6 :

Mieux harmoniser les interventions du MRN et celles du MAECIIA en matière de dissémination des conclusions de l'Accord sur la Paix et la Réconciliation au Mali. Ces deux départements ont souvent les mêmes publics cibles : hauts fonctionnaires, membres de la société civile, etc. Pour éviter les doublons les deux départements devraient élaborer un programme commun d'appropriation et sensibilisation sur les conclusions de l'Accord. Le projet devrait appuyer une telle démarche.

Recommandation n° 7 :

La CAS MAP a joué un rôle central dans le positionnement du Mali au sein du G5 Sahel et dans d'autres initiatives et Stratégies Sahel au cours des dernières années avec l'appui du PNUD. La création d'une cellule Sahel au sein de l'administration centrale risque de créer un doublon entre les deux structures. Le Gouvernement devrait prendre des mesures pour éviter une telle situation.

Recommandation n° 8

Pour mieux pérenniser le renforcement des capacités des acteurs locaux en matière de résolution de conflits et la réconciliation nationale, il faut définir un cadre unique en matière de formation avec les mêmes modules, les mêmes outils d'analyse, etc.

4.2 Calendrier indicatif de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Responsable	Période de mise en oeuvre
Recommandation n° 1	PNUD	Premier semestre 2018
Recommandation n° 2	PNUD	Premier semestre 2018
Recommandation n° 3	PNUD	Premier trimestre 2018
Recommandation n° 4	PNUD, MAECI	Premier semestre 2018
Recommandation n° 5	PNUD, MRN	Premier trimestre 2018
Recommandation n° 6	MRN, MAECI	Premier semestre 2018
Recommandation n° 7	Gouvernement du Mali	Premier trimestre 2018
Recommandation n° 8	MRN	Premier trimestre 2018

4.3. Nouveaux axes d'intervention pour la période 2018-2019

Les principaux axes du projet pour la période 2018-2019 pourraient se décliner à travers les points, ci-dessous. Ils s'inscrivent dans le cadre de la consolidation des principaux résultats acquis en vue de renforcer leur durabilité ainsi que la prise en compte de l'élaboration en cours de la politique nationale de réconciliation nationale, qui sera le principal référentiel du Gouvernement pour poursuivre sa politique dans ce domaine, et de l'impérieuse nécessité de renforcer les capacités de coordination et de pilotage du Mali dans le cadre du G5 Sahel et des principales initiatives régionales et internationales sur la paix et la sécurité au Sahel.

◆ Renforcer l'appui stratégique et institutionnel au MRN

Cet appui va lui permettre de mieux piloter et mettre en œuvre la politique nationale en matière de réconciliation nationale. Il pourrait comporter les points suivants : la prolongation du contrat de l'expert pour deux ans avec de nouveaux termes de références axés sur l'appui aux OSG et ONG pour mieux appuyer les populations en matière de dialogue communautaire et de maîtrise d'outils pour prévenir et gérer les conflits communautaires et la MARN pour avoir un programme de travail élaboré selon la GAR. De manière ponctuelle, le projet pourrait fournir au MRN d'autres types d'expertises pour mettre en œuvre la politique nationale de réconciliation. Cet appui sera déterminé d'accord partie.

◆ **Renforcer la durabilité des résultats obtenus en matière de résilience communautaire**

Le projet a appuyé plusieurs groupements d'acteurs vulnérables dans le Nord du pays en particulier dans les régions de Tombouctou, Kidal et Gao. Il faut continuer cet appui pour renforcer les résultats obtenus. Cela passe par une évaluation des résultats obtenus par ces groupements qui permettra d'identifier les besoins nouveaux à appuyer pour renforcer les résultats obtenus. En vue de renforcer l'impact du projet sur le terrain, il faut conserver les mêmes localités en finançant d'autres groupements, cela permettra d'augmenter le nombre de bénéficiaires et de renforcer la résilience au niveau de la communauté. Ces activités de résilience seront précédées des campagnes sur la réduction des tensions communautaires.

◆ **Former des formateurs pour renforcer le faire-faire**

Le projet à travers les OSC et les ONG a mené plusieurs formations. Pour assurer la durabilité des résultats acquis et continuer ces formations après la clôture du projet dans deux ans, il faut mettre l'accent sur la formation de formateurs au niveau des communes et des cercles. Pour y parvenir, le projet devra élaborer un manuel de formation de formateurs sur l'analyse et la gestion des conflits et le leadership avec les modules comportant des études de cas pour chaque thématique développée. Ces études de cas devront s'inspirer des réalités sur le terrain afin de donner aux formations un contenu local, cela va favoriser leur appropriation par les acteurs locaux. La formation d'une masse critique de formateurs locaux permettra au niveau des cercles et des communes de planifier des activités de renforcement des capacités des leaders communautaires, des populations vulnérables, etc. à moindre coût.

◆ **Renforcer les capacités en matière de cartographie, de planification stratégique, de suivi-évaluation et de communication de la CAS MAP.**

La mise en œuvre effective des projets de la Plateforme ministérielle du G5 Sahel nécessite de la part de CAS MAP des capacités renforcées en matière de suivi-évaluation et de cartographie des actions en cours les PTF en lien avec la stabilisation du Sahel et le processus de réconciliation nationale. Sous rapport, la CAS MAP doit être appuyée pour disposer d'expertise avérée en matière de suivi-évaluation. En effet, la mise en œuvre des projets retenus au niveau de la Plateforme requiert une bonne maîtrise de la GAR mais également en planification stratégique. La cartographie régulière des interventions des PTF au Mali pour appuyer l'Accord sur la Paix et la Réconciliation nationale doit être soutenue. Elle permet de connaître avec exactitude le niveau de décaissement des engagements promis. Enfin, la CAS MAP doit être appuyée au cours des deux prochaines années pour être l'interface entre le G5 Sahel et organisations et initiatives internationales sur le Sahel et la population malienne. Pour cela, elle devra disposer d'un plan de communication et d'un site Web fonctionnel et régulièrement mis à jour. Ce site pourrait servir de support pour informer de l'état d'avancement de l'Accord sur la Paix et la Réconciliation au Mali.

Le projet devrait appuyer la CAS MAP à réaliser une étude sur les différents scénarios de sortie de crise au Mali. Cette étude pourrait permettre au Gouvernement et aux PTF d'envisager des solutions pérennes pour stabiliser le Nord et mener à bien le processus multiforme de consolidation de la paix au Mali.

5. Matrice des principaux résultats attendus du projet renforcement de la cohésion sociale et promotion du dialogue de 2013 à 2017

Effets	Produits attendus	Résultats cumulés de 2013 à 2017	Commentaires
<p>Effet 1 : les organisations locales, les autorités coutumières, la société civile contribuent efficacement à l'élaboration de mécanismes durables d'analyse et de gestion des conflits sur la base des valeurs positives de la société malienne.</p>	<p>-un état des lieux des conflits communautaires au Mali réalisé ;</p>	<p>-Grace à l'<u>Etude sur les conflits communautaires et le dialogue social au Mali</u>, les capacités nationales et locales en matière d'analyse des conflits locaux sont renforcées ; -le pays dispose d'une cartographie des principaux conflits communautaires qui secouent le Nord et le Centre du Pays. Causes conflits -Cette étude a fait l'objet d'une appropriation par les acteurs locaux ; - des modules de formations ont été élaborés pour former et sensibiliser des centaines d'acteurs locaux.</p>	
	<p>-les capacités des autorités locales et des acteurs de la société civile renforcées en matière de prévention de conflits communautaires et de</p>	<p>-522 leaders communautaires et locaux (chefs religieux, chefs traditionnels, présidents d'organisations syndicales), de</p>	

	leadership ;	membres de l'administration, de représentants des forces de l'ordre, des organisations féminines ont été formés en analyse et gestion de conflit.	
	- les capacités des OSC locales et des leaders communautaires sont renforcées en matière de dialogue et de cohésion sociale	-Les capacités de 13 organisations de la société civile et ONG ont été renforcées en matériel didactique et outils de formation. -800 leaders communautaires, 500 jeunes et 700 femmes ont été sensibilisés sur les questions du vivre ensemble et de la réconciliation communautaire	Ces organisations interviennent plus précisément à Kidal (Effad, Azhar, Gardl), Diré (Association Subahi Gumu), Ménaka (Donko), Gao cercle (Greffa), Ménaka (Donko), Ansongo (MNFPUN), Bourem (CARD), Gourma Rharous (AMSS), Tombouctou (Adenord), Niafunke (Woye Kondeye), Mopti (Cafo), Djenne cercle (Assoprofen). Les formations ont été regroupées principalement à Gao, Tombouctou et Mopti à cause de l'insécurité.

		par les 13 ONG prestataires.	
Effet 2 : Le dialogue social est mené de manière inclusive avec la participation des principaux acteurs et la résilience communautaire effective dans les régions de Kidal, Gao et Tombouctou.	- Les capacités du MRN sont renforcées pour conduire le dialogue national et pour suivre l'état d'exécution des réalisations sur le terrain	-Grace à l'appui du PNUD les capacité de pilotage de la politique de réconciliation nationale ont été renforcées : recrutement d'un expert de haut niveau, dotation en matériel de bureau, appui à l'élaboration de la Stratégie et du Plan d'actions pour la réconciliation nationale, etc. -Ce plan a permis au MRN de décliner plusieurs actions : formulation d'un programme en l'éducation à la paix avec l'appui de l'UNUESCO, appui à la mise en ouvre de cadre d'échanges locaux, etc. -Cet appui a permis au MRN de mieux coordonner le secteur et d'être le pivot en matière d'initiatives en matière de réconciliation nationale. - Ce positionnement stratégique	

		<p>a permis d'attirer plusieurs PTF à soutenir la politique nationale de réconciliation : GIZ, UE,</p> <p>-Grace à l'appui du PLUD, le MRN a pu mener 8 missions de suivi et d'évaluation et d'accompagnement pour s'assurer de la bonne exécution des cahiers de charges des OSC et ONG prestataires.</p>	
	<p>- le processus de réconciliation nationale est soutenu par des actions de relèvement communautaires ;</p>	<p>-2 forages et 1 puits ont été réalisés à Gachi Loumo, Gossi et à Tessalit en faveur des populations vulnérables ;</p> <p>-7 projets d'AGR pour populations vulnérables ont été initiés dans les régions de Kidal, Gao et Tombouctou.</p> <p>-Les élèves d'Haribomo ont repris les chemins de l'école grâce à réfection de 3 salles de classe par le projet.</p>	<p>Tombouctou : micro-projet de reconstruction du cheptel en faveur de ménages vulnérables , micro-projet de production et de distribution dans le domaine culinaire pour le groupement de femmes. Ces micro-projets on été encadrés par ONG Tafliist in chatma</p> <p>Gao : micro-projet moto-taxi pour les jeunes de Gao et à Ansongo, micro- projet de coopérative. Ces micro-projets ont été encadrés par l'ONG : GRAIP.</p> <p>Kidal : micro-projet de reconstitution du cheptel en faveur de ménages vulnérables, micro-projet de commerce général pour le regroupement des femmes. Ces micro-projets ont été encadrés par ONG: ALMUD.</p>

	<p>-Le dialogue social inclusif est mené avec tous les acteurs afin de réduire les conflits et promouvoir la réconciliation nationale</p>	<p>- 600 femmes membres des principaux des partis politiques venant des 9 régions du pays du Mali ont vu leurs capacités renforcées en matière de réconciliation nationale. Elles maîtrisent les enjeux de l'Accord sur la paix et la réconciliation.</p> <p>- Les activités scolaires ont repris à Ndogo grâce à la médiation du projet. 650 personnes venant de 45 villages ont trouvé des solutions pour baisser les tensions intercommunautaires dans leur</p>	

		<p>localité.</p> <p>-La tension a baissé dans à Achibogho dans la région de Kidal grâce à la tenue d'une rencontre intercommunautaire organisée par le projet. 850 personnes ont pris part à cette rencontre.</p> <p>-10 ateliers de restitution de l'Accord ont été organisés à Koulouba, Kayes, Koulikoro, Ségou, Sikasso, Mopti, Tombouctou, Gao, Kidal par le MRN et le MAECIIA au profit de hauts fonctionnaires, leaders locaux et membres de la société civile. Ces formations ont permis de renforcer leurs capacités en matière de dialogue national.</p>	
--	--	--	--

<p>Effet 3 : Les capacités du Mali en matière de coordination et de mise en œuvre des stratégies régionales en faveur du Sahel sont renforcées ainsi que de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali.</p>	<p>- la CAP MAP est opérationnelle et apte à accomplir ses missions</p>	<p>-Les capacités techniques de la CAP MAP ont été renforcées grâce au recrutement de deux experts ; -La CAS MAP est opérationnelle grâce aux dotations qu'elle reçoit du projet : indemnités pour le personnel, matériel de bureau, carburant, financement des missions à l'intérieur et à l'extérieur du pays, etc. -la CAS MAP dispose d'un site Web financé par le projet</p>	
	<p>- Les actions du MAECIIA à travers la CAS MAP contribuent à la consolidation de la paix et la sécurité au Mali et au Sahel;</p>	<p>-Grâce à l'appui du projet, la CAS MAP a piloté avec succès la présidence malienne de la Plateforme ministérielle du G5 Sahel ; -La CAP MAP appuie avec</p>	

		<p>efficacité le Haut Représentant du Chef de l'Etat pour le suivi de l'Accord sur la paix et la réconciliation au Mali ;</p> <ul style="list-style-type: none">-Les réunions du comité de suivi de l'Accor se tiennent régulièrement ;-La CAS MAP dispose d'expertise pour vulgariser l'Accord sur la paix et la réconciliation ;-La CAS MAP dispose de compétences pour suivre l'état d'exécution des engagements des PTF pris lors du Sommet de Paris sur la reconstruction du Nord Mali ;-Grâce à son expertise de qualité, la CAS MAP participe aux différents exercices de cartographie des stratégies et initiatives Sahel ;-La CAS MAP dispose d'expertise pour contribuer à la rédaction du Mémoire que le Gouvernement présente régulièrement au Conseil de sécurité sur la situation	
--	--	---	--

		<p>politique et sécuritaire du Mali.</p> <p>-Le projet soutient la participation du coordonnateur de la CAS MAP à la présentation de ces Mémoires aux Nations unies à New York ;</p> <p>-La CAS MAP renforce ses capacités en suivi-évaluation afin de renforcer la qualité des projets élaborés par la Plateforme.</p>	
	-		

ANNEXES

A. Liste des documents consultés

- Rapports annuels
- Rapports trimestriels
- Prodoc
- Lettre d'accord entre le PNUD et le MRN
- Lettre d'accord entre le PNUD et le MAECIIA
- Compte rendu CLEP
- Stratégie et Plan d'action de réconciliation nationale
- Etude sur les conflits communautaires et le dialogue social au Mali
- Document pays, PNUD
- Plan cadre intégré des Nations unies pour l'assistance au développement au Mali 2015-2019 ;
- Etude sur les conflits communautaires et le dialogue social au Mali
- Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté au Mali 2012-2017
- Résolution 2100 du 25/4/ 2013 du Conseil de Sécurité
- Résolution 2164 du 25/6/ 2014 du Conseil de Sécurité
- Résolution 2227 du 29/6/ 2015 du Conseil de Sécurité
- Résolution 2295 du 29/6/ 2016 du Conseil de Sécurité
- Programme de Pays pour le Mali 2015-2019

B. Liste des personnes rencontrées.

- M. Malèye Diop : Directeur pays adjoint/programme, PNUD
- M. Abdoul Wahab Ba, Conseiller Technique Principal, PNUD
- Madame Safia Guindo, Analyste PMSU, Point Focal Evaluations, PNUD
- M. Attaher Ag Iknane, Secrétaire général, MRN
- M. Boubacar Ba, expert national, PNUD
- Bassidy Coulibaly, expert national en gouvernance, MRN
- M. Abdoulaye Tounkara, conseiller technique, coordonnateur CAS MAP, MAECIIA
- Abdalah Dicko, expert national en informatique, CAS MAP, MAECIIA
- Sékouba Diarra, expert national, CAS MAP, MAECIIA
- Idrissa Coulibaly, gestionnaire ai, CAS MAP, MAECIIA
- Ibrahima Dicko, médiateur communautaire à GAO, VNU national, PNUD
- Madame Sadio Kanté, conseillère en appui institutionnel, projet appui à la stabilisation et la paix GIZ
- M. Boniface Cissé, conseiller technique dialogue et micro-projet, projet appui à la stabilisation et la paix, GIZ

C. Termes de références de l'évaluation

Consultant International pour l'évaluation a mi parcours du projet renforcement de la cohésion sociale et promotion du dialogue national

Location :	Bamako, MALI
Application Deadline :	05-Jul-17 (Midnight New York, USA)
Type of Contract :	Individual Contract
Post Level :	International Consultant
Languages Required :	French

Background

La crise politique et sécuritaire qui a secoué le Mali avec le coup d'État militaire du 22 mars et l'occupation des deux-tiers du pays par des groupes armés séparatistes, extrémistes et narcoterroristes ont déstabilisé le tissu social et les relations intercommunautaires, et exacerbé les tensions. Cette crise, a aussi mis à nue les faiblesses et dysfonctionnements de la gouvernance politique et socioéconomique du pays qui ont fragilisé la cohésion sociale. Avec le retour à l'ordre constitutionnel après l'élection présidentielle de 2013, les nouvelles autorités ont affiché l'ambition de rassembler tous les maliens autour d'un projet de refondation des institutions, afin qu'ils deviennent à nouveau les acteurs de leur développement. La réconciliation nationale demeure la priorité la plus pressante. La création d'un nouveau ministère de la Réconciliation nationale et du développement des Régions du Nord, ainsi que la tenue les 1er, 2 et 3 novembre 2013 des Assises nationales sur le Nord Mali ont marqué cette volonté. Les Assises précédées du Forum sur la décentralisation ont été des étapes importantes dans la recherche d'une paix durable et le rétablissement de la cohésion sociale.

La situation en matière de gouvernance dans le Nord

Le Mali comprend 10 régions et 704 communes dont 666 rurales. Le Nord, constitué des

régions de Gao, Kidal, Tombouctou, Taoudenit et Ménaka couvre deux tiers du pays et compte près de 10% de la population totale. La population du Nord est très jeune car près de 65% a moins de 25 ans et vit majoritairement en milieu rural (70%).

La crise politique et le conflit au Nord du pays, qui a menacé d'englober tout le pays voire la sous-région ouest africaine, ont eu un impact profond sur les capacités de gouvernance territoriale de ces régions, notamment à Tombouctou, Gao et Kidal. La région de Mopti (région carrefour entre le Nord et le Sud), qui n'est pas officiellement considérée comme région du Nord, mais partage une partie de ses problématiques, a été aussi affectée, même si c'est dans une moindre mesure. Des infrastructures socioéconomiques collectives et bâtiments administratifs avaient largement déjà souffert des saccages des djihadistes et alliés, mais ces dégâts se sont amplifiés par les dégâts collatéraux consécutifs à l'opération SERVAL pour déloger les terroristes des zones occupées.

L'Accord pour la Paix et de Réconciliation a été signé par le gouvernement et le Mouvement de la Plate-forme de l'Azawad, et finalisé le 20 Juin 2015 par la signature de la Coordination des Mouvements de l'Azawad. Cet Accord jette les bases pour le rétablissement de la paix, de la réconciliation nationale et de la démocratie.

Les Nations Unies travaillent en étroite collaboration avec tous les intervenants, en vue d'assurer la mise en œuvre de l'Accord. Les structures opérationnelles (comités de suivi et de sécurité) en charge de la mise en œuvre de l'accord ont été établies. Les activités de cantonnement ont commencé en dépit des tensions et combats persistants dans le Nord qui se sont étendues à certaines localités dans les régions de Gao et de Tombouctou.

Afin de soutenir la mise en œuvre de l'Accord, le Gouvernement du Mali a mis en place une nouvelle Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR) pour favoriser la justice transitionnelle et renforcer la réconciliation nationale.

Les Autorités Intérimaires ont été installées dans les régions de Kidal, Gao, Tombouctou, Ménaka et Taoudénit et la Conférence d'Entente Nationale qui relève 'une des dispositions de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation' s'est tenue en Mars 2017 sous les auspices du Médiateur de la République.

Cependant, la situation sécuritaire reste volatile avec la multiplication d'actes terroristes de la part de groupes extrémistes de plus en plus actifs non seulement dans les régions de Kidal, Gao et Tombouctou, mais également dans les régions centrales de Mopti et Ségou. Une augmentation sensible du nombre d'attaques terroristes (attentats suicides ou des engins explosifs improvisés), sur les forces de défense et de sécurité du Mali (FAMA), les bases

locales de la MINUSMA et des forces opérationnelles françaises (Barkhane) a été observée au cours de ces derniers mois.

Par ailleurs, les difficultés pour assurer un retour rapide et effectif de l'administration ne sont pas seulement logistiques et humains, il y a aussi de nombreuses questions politiques et institutionnelles qui restent à régler pour assurer la pérennité de ce retour.

Justification du projet:

Le projet d'appui au renforcement de la cohésion sociale et à la promotion d'un dialogue national s'inscrit dans le cadre de l'appui conjoint des Nations Unies à la transition démocratique au Mali. Ce projet vise le renforcement de l'adhésion des Maliens, en particulier des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables, aux idéaux de paix et au retour de la cohésion sociale à travers des processus transparents de dialogue inclusifs. La stratégie du projet est basée sur une approche de renforcement de capacités et d'accompagnement, en aidant les parties prenantes nationales et locales à trouver des solutions adaptées à leurs priorités, à travers une assistance technique et un soutien à la consolidation du consensus.

Dans le document de projet d'appui au renforcement de la cohésion sociale, le type d'appui technique à apporter aux processus de dialogues communautaire et national devait porter sur :

- La conduite des processus de dialogue avec les acteurs-clés au niveau des collectivités et l'interface au niveau national ;
- Des sessions de partage de bonnes expériences en mettant l'accent sur les défis et la manière de les surmonter ;
- L'appui à la production d'outils d'analyse et de prospective politique pour aider à la structuration des débats et des négociations entre les différents acteurs impliqués ;
- La mobilisation de la société civile et des médias ;
- Les modalités et moyens d'une contribution effective de la société civile au processus de mise en œuvre de la Feuille de Route ;
- La réalisation d'actions d'IEC en direction des populations ;
- Les actions de formation des hautes autorités, ainsi que des autorités au niveau des collectivités, en indiquant les rôles que chaque institution devrait jouer pendant le dialogue national ;
- Les actions de formation en matière de débat public pour ceux qui participeront au dialogue national ;
- Des activités particulières de promotion du dialogue intercommunautaire et de la cohésion sociale au niveau national.

Duties and Responsibilities

Objectifs et portée de l’Evaluation:

L’évaluation à mi-parcours du projet a été inscrite dans le plan d’évaluation du Programme Pays et a pour objectif de fournir aux partenaires du Projet, i.e. le PNUD, le Ministère de la Réconciliation Nationale, les collectivités territoriales concernées, les populations bénéficiaires et les autres partenaires des informations d’appréciation des réalisations du projet, de l’état d’avancement du projet à ce jour, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que de formuler des recommandations pour l’orientation à prendre pour l’atteinte des résultats attendus et la consolidation et la pérennisation des acquis du projet.

Objectifs spécifiques:

L’évaluation envisagée par le PNUD vise les objectifs spécifiques suivants :

- Apprécier le niveau des résultats atteints par rapport aux objectifs définis par le 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 ;
- Apprécier la qualité du partenariat par des résultats concrets entre le PNUD et les autres Partenaires Techniques et Financiers intervenant dans domaine d’une part, et d’autres part le partenariat entre le PNUD et les institutions nationales impliquées (Ministère de la Réconciliation Nationale, collectivités territoriales, le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale (CASMAP) ;
- Evaluer le niveau de satisfaction en relation avec les résultats obtenus des différents acteurs clés en lien avec le Projet ;
- Identifier les points forts, les faiblesses et les contraintes rencontrées au cours de la mise en œuvre du projet ;
- Tirer les leçons de l’accompagnement tant positives que négatives de l’expérience de mise en œuvre depuis 2013 date de démarrage du Projet ;
- 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 ;
- Formuler des recommandations susceptibles d’aider la conception et l’exécution de futurs programmes.
- Evaluer l’approche visant l’égalité entre les sexes (approche genre).

Critères clés de l'évaluation:

- L'évaluation devra répondre aux questions fondamentales suivantes sur les cinq critères d'évaluation, axés sur les résultats, à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact;
- Dans cette perspective, l'évaluation doit aboutir à un rapport qui fasse ressortir les éléments nécessaires à une appréciation objective des réalisations du Projet et si possible la qualité de la contribution du Projet à la réalisation des priorités plus globales du Gouvernement dans le cadre du retour de l'administration au nord;
- La mission aura pour objectif de procéder à une évaluation globale, et indépendante des résultats atteints par le Projet pour la période précitée. Elle portera un jugement sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des actions menées par rapport aux objectifs visés ainsi qu'à la durabilité des résultats atteints. En outre, elle tirera les principaux enseignements de la mise en œuvre du projet et formulera des recommandations en mettant en évidence les bonnes pratiques qui pourront être répliquées;
- La mission d'évaluation sera composée d'un Consultant International qui sera appuyé par un consultant national. L'évaluateur International doit adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec les homologues du gouvernement, le Bureau Pays du PNUD, l'équipe chargée du projet et les principales parties prenantes.

Analyse de la pertinence du projet:

- La mission évaluera dans quelle mesure les objectifs visés par le Projet lors de sa conception répondaient aux besoins exprimés par la population malienne et établis comme priorités nationales;
- Elle évaluera aussi la cohérence du Projet par rapport aux objectifs de développement des Nations Unies (UNDAF et Programme Pays du PNUD), notamment en ce qui concerne la consolidation de la paix et la gouvernance démocratique, ainsi que par rapport à la stratégie du Gouvernement et aux activités des autres bailleurs de fonds ou partenaires impliqués. La mission évaluera dans quelle mesure la théorie du changement et l'approche du Projet étaient pertinentes. Si la théorie de changement n'est pas explicite dans le document de projet, la mission reconstituera cette théorie sur la base des activités et résultats attendus du Projet;
- Une attention particulière sera portée au respect des engagements et principes du

PNUD en ce qui concerne le renforcement des capacités, la croissance inclusive et la prise en compte de la situation spécifique des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables. L'évolution du contexte (politique, économique, social, institutionnel) et ses conséquences sur le déroulement du projet devront également être passées en revue. L'évaluation devra fournir les éléments d'appréciation pertinents permettant de s'assurer de la réalisation satisfaisante des objectifs et des résultats assignés en vue de faire des recommandations pour les projets en cours et à venir.

Analyse de l'efficacité du projet:

- La mission déterminera dans quelle mesure les résultats ont contribué à la réalisation des objectifs fixés par le PNUD, ceux du Gouvernement et des attentes des populations en matière de sortie de crise. Il s'agira, en particulier, d'évaluer si le programme a contribué au retour de l'ordre constitutionnel ainsi qu'au rétablissement des Institutions de la République du Mali. Une analyse particulière sera faite concernant le caractère inclusif du projet dans ses différentes composantes ainsi que la cohérence du projet avec la stratégie de sortie de crise.

Analyse de l'efficience du projet:

- La mission évaluera la relation entre les différentes activités menées dans le cadre du projet, les ressources disponibles et les résultats atteints. Elle apportera une appréciation sur le coût en termes d'équilibre entre les résultats atteints et l'utilisation des ressources humaines et financières. Pour ce faire, elle analysera l'organisation spécifique du projet, les outils et les ressources utilisés, la qualité de la gestion quotidienne, les actions menées par les différents acteurs, la capacité de gestion et d'adaptation des gestionnaires par rapport aux activités, aux résultats attendus et atteints ainsi qu'à l'environnement général de mise en œuvre.

Analyse de l'impact du projet:

- La mission évaluera aux plans quantitatif et qualitatif, l'impact des activités réalisées dans la perspective de l'atteinte des résultats attendus du projet. Elle s'appuiera pour ce faire sur le cadre logique du document de projet mais pourra, le cas échéant, suggérer d'autres éléments de mesure qu'elle jugera pertinents.

Analyse de la durabilité du programme:

- Ce critère permettra de déterminer si les résultats positifs du Projet sont susceptibles de perdurer. Une attention particulière sera accordée notamment à l'implication d'une manière générale, des bénéficiaires nationaux (dans la conception, la réalisation et le

suivi des activités en vue d'assurer leur bonne continuité, la réplication ou l'extension des résultats atteints) et plus particulièrement les Ministère techniques et les autres Institutions impliquées.

Analyse des thèmes transversaux : droits de l'homme et genre:

- Au cours de son analyse, la mission indiquera dans quelle mesure les dimensions droits de l'homme et genre ont été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre du Projet dans ses différentes composantes. Elle indiquera également les changements suscités par le Projet en termes d'équité et de respect des droits de l'homme en s'appuyant sur des données qu'elle aura recueillies, des rapports de suivi, et des interviews avec les bénéficiaires.

Elaboration des recommandations:

- La mission proposera des recommandations portant sur la conception, la gestion et la pérennisation des résultats du Projet.
- Les questions clés suivantes devraient orienter l'évaluation :
- La conception du Projet telle que faite en 2013 est-elle toujours pertinente compte tenu du contexte politique actuel;
- Les besoins et les priorités des ministères impliqués sont-ils actualisé;
- Quels pourraient être les domaines dans lesquels l'accompagnement des PTFs serait nécessaire;
- Le Projet a-t-il fait le meilleur usage de ses ressources pour atteindre ses résultats ;
- Le Projet a-t-il été efficace dans la mise en œuvre de ses activités ;
- Dans quelle mesure le Projet a-t-il été en mesure de construire et de promouvoir son partenariat avec d'autres parties prenantes pour de meilleurs résultats;
- Dans quelle mesure les interventions du Projet ont été institutionnalisées au sein des ministères concernés et les autres institutions du Mali pour assurer sa pérennité;
- Le Projet a-t-il été efficace dans le soutien aux ministères;

Méthodologie, approche et durée de l'évaluation:

L'évaluation sera conduite par une équipe de deux consultants (un international, chef d'équipe et un national) et doit recourir à l'ensemble des outils disponibles pour collecter et analyser les informations pertinentes pour l'étude. En particulier, elle sera basée sur :

- La revue et l'étude de la documentation ;
- Les rencontres et entretiens avec les acteurs concernés, les partenaires, les personnes

ressources ;

- Les techniques participatives ou toutes autres méthodes de collecte de l'information pertinente y compris l'administration de questionnaires individuels ou de groupe ;
- L'exploitation et l'analyse des informations collectées en vue de la production du rapport.
- La mission travaillera en étroite collaboration avec le bureau pays du PNUD, les services techniques du ministère de la Réconciliation Nationale et du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale (CASMAP) ; et les autres partenaires techniques et financiers impliqués. Elle aura également à s'entretenir avec les bénéficiaires sur le terrain.
- Les documents suivants seront mis à la disposition de la mission :
- Les documents essentiels de politique générale du Gouvernement en matière de réconciliation nationale et de mise en œuvre de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation ;
- Documents de projets ;
- Plans de travail 2014, 2015, 2016 et 2017 ;
- Rapports et documents produits par les consultants ;
- Documents produits par le projet (rapports d'activités et rapports de mission sur le terrain) ;
- Documents permettant d'apprécier les aspects relatifs à la gestion financière et aux procédures de programmation et de suivi.
- La consultation s'étalera sur une période d'un mois incluant la période de préparation du rapport. La durée de l'évaluation sera répartie suivant la proposition de chronogramme en annexe qui sera discutée sur la base de la méthodologie et du plan de travail proposés par l'équipe au démarrage de l'évaluation dans un rapport préliminaire qui sera validé par le comité en charge de l'évaluation.

Produits attendus de l'évaluation:

- L'évaluation couvrira les différentes composantes du projet, et portera spécifiquement sur la vérification de l'atteinte des résultats (produits, effets et impacts) attendus pour chaque composante;
- Sur cette base, les produits attendus de l'évaluation comportent les éléments suivants :
- Un Rapport initial d'évaluation (Inception Report) détaillant la méthodologie de l'évaluation incluant la collecte de données et autres outils et méthodes qui seront

utilisés dans le cadre de l'évaluation. Il comportera le chronogramme détaillé. Le rapport initial offre, entre autres, une opportunité de vérifier que les consultants partagent la même compréhension de l'évaluation que le commanditaire ;

- Un Rapport provisoire de l'évaluation : un rapport provisoire sera soumis au commanditaire et comprendra les conclusions préliminaires ainsi que des recommandations après les rencontres et entretiens avec les acteurs concernés, les partenaires techniques et financiers et les personnes ressources. Les commentaires et autres amendements consolidés seront transmis par le PNUD à l'équipe en charge de l'évaluation ;
- Un Rapport final d'évaluation : Après l'atelier de validation, et intégration des commentaires, la version finale du rapport, en format électronique et en quatre (4) copies hard sera transmise au commanditaire (PNUD) avec les différentes recommandations établies selon l'ordre de priorité et une indication sur leur éventuelle mise en œuvre dans le cadre de projet similaire;
- Il comportera obligatoirement un résumé, une analyse des conclusions et des recommandations ainsi qu'une section sur la méthodologie et en annexes, les termes de référence de l'évaluation, la liste des personnes et structures rencontrées ainsi que les références bibliographiques. Le rapport devra être conforme avec le canevas des rapports d'évaluation défini à l'annexe 2;
- L'équipe de consultants devra faire une présentation PowerPoint en français résumant les principaux constats et recommandations issus du rapport d'évaluation pour la réunion de restitution avec le senior management du PNUD et le gouvernement.

Competencies

Compétences Organisationnelles :

- Intégrité en accord avec les valeurs et les normes éthiques de l'ONU ;
- Fait le plaidoyer pour la vision, la mission, et les buts stratégiques des Nations Unies ;
- Flexibilité et une adaptabilité aux aspects culturels, de genre, de religion, de race, de nationalité et d'âge.

Compétences Fonctionnelles :

- Développement et efficacité opérationnelle ;

- Capacité d'appuyer l'identification, la formulation, la mise en œuvre des programmes et projets de développement, y compris en contexte instable ;
- Capacité de communication avec les différents partenaires, agences du SNU, OSC, le gouvernement.

Gestion et leadership :

- Focalisé sur les résultats ;
- Répond de manière constructive aux appréciations ;
- Aborde constamment le travail avec énergie et ponctualité, ainsi qu'avec une attitude positive et constructive ;
- Démontre de solides compétences en communication orale et écrite.

Required Skills and Experience

Le Consultant International, chef d'équipe, travaillera en étroite liaison avec l'équipe de direction du bureau pays du PNUD, l'équipe du Projet, les institutions et organisations concernées, particulièrement les Ministères de la sécurité et de la justice, ainsi que les partenaires au développement. Le Consultant international assurera la supervision du consultant national et aura la responsabilité globale de la qualité et des délais de tous les livrables de l'évaluation.

Education:

- Au minimum un diplôme de troisième cycle Bac+5 au moins en sciences politiques, économiques, sociales, juridiques, administration ou disciplines connexes.

Expérience:

- 10 ans d'expérience dans le domaine de la gouvernance avec une connaissance approfondie sur les questions liées à la paix, la réconciliation nationale et la consolidation de la paix ;
- Une expérience dans l'évaluation de projets/programmes de développement ;
- Une bonne connaissance de l'environnement social, politique et juridique des pays africains d'une manière générale, avec une préférence pour les pays de la sous-région Ouest Africaine ;
- Démontrer une connaissance adéquate des méthodes d'évaluation et de suivi des projets de développement en général et du PNUD en particulier ;

- Une expérience avec le PNUD ou une autre agence des Nations Unies serait un atout.

Langue:

- Maîtrise du français.