

Ladislav de Coster
Djibril Doucouré

RAPPORT

Evaluation du Programme d'appui à la Stabilisation du Mali à travers le renforcement
de l'Etat de Droit (PROSMED) 2020-2023

(novembre 2023)

Table des matières

Acronymes.....	3
Résumé exécutif.....	5
Contexte	8
Contexte général	8
Contexte des projets à évaluer.....	10
Objectifs, méthodologie et limites.....	12
Objectifs du rapport	12
Approche méthodologique	12
Limites de l'évaluation	12
Résultats de l'évaluation selon les critères du CAD	14
Pertinence	14
Conformité aux priorités nationales et du SNU.....	14
Adaptation du projet aux besoins des bénéficiaires et adaptation au contexte	15
Cohérence du programme	16
Pertinence des approches	16
Prise en compte des spécificités des groupes vulnérables en général et en particulier des jeunes et des femmes	18
Cohérence	19
Cohérence interne.....	19
Cohérence externe	19
Efficacité	20
Résultat 1 – Cohésion nationale.....	20
Résultat 2 – Justice et sécurité.....	24
Résultat 3 – Lutte contre la corruption	31
Résultat 4 – Lutte contre l'extrémisme violent.....	34
Efficience	37
Efficience budgétaire.....	37
Qualité des activités délivrées.....	38
Dispositif de gestion et de coordination	38
Transition avec la MINUSMA.....	39
Suivi-évaluation	39
Communication	40
Durabilité	41
Impact.....	42
Leçons apprises	43
Recommandations.....	44
Conclusions.....	45
Annexe.....	46

Acronymes

AFD	Agence française de développement
AMDH	Association malienne des droits humains
CAD	Comité d'aide au développement
CCC	Communication pour le changement de comportement
CCR	Comité communal de réconciliation
CCS	Comité consultatif de sécurité
CNDH	Commission Nationale des droits de l'Homme
COFO	Commissions foncières
CPS	Cellule de Planification et des Statistiques
CREDD 2016-2018	Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable
CREDD 2019-2023	Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable
CRSS	Commissariat à la Réforme du Secteur de la Sécurité
CVJR	Commission vérité justice et réconciliation
ERAR	Equipe régionale d'appui à la réconciliation
FDS	Forces de défense et de sécurité
HCDH	Haut-Commissariat aux droits humains
INFJ	Institut national de formation juridique
LCC	Lutte contre la corruption
LOA	Loi d'orientation agricole
LOPSJ	Loi d'orientation et de Programmation pour le secteur de la Justice
MARCC	Ministères chargés de des affaires religieuses du culte et des coutumes
MINUSMA	Mission multidimensionnelle intégrée des nations unies pour la stabilisation au Mali
MJDH	Ministères chargés de la justice et des droits de l'Homme
MRPCN	Ministères chargés de la Réconciliation Nationale
MSPC	Ministères chargés de la Sécurité et de la Protection Civile
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OSC	Organisation de la société civile
PIP	Plan d'Initiation de Projet
PBF	Ambassade du Pays Bas et le Fonds du Secrétaire Général des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix
PNPLEVT	Politique Nationale de Prévention et de la Lutte contre l'Extrémisme violent et le Terrorisme
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	Document de projet
PROSMED	Programme d'appui à la Stabilisation du Mali à travers le renforcement de l'Etat de Droit
PTA	Programme de Travail Annuel

PTF	Partenaires techniques et financiers
PVE	Prévention de l'extrémisme violent
RSS	Réforme du secteur de la sécurité
UE	Union européenne
UMIRR	Unité mixte d'Intervention rapide et de Répression des violences sexuelles faites aux femmes et aux Enfants
UNSDCF 2020-24	Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable au Mali 2020-24
USAID	United States
VBG	Violences basées sur le genre
VSBG	Violences sexuelles basées sur le genre

Résumé exécutif

Le présent rapport porte sur l'évaluation du Programme d'appui à la stabilisation du Mali à travers le renforcement de l'État de droit (PROSMED) mis en œuvre par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la MINUSMA et ONU Femmes, avec le soutien financier de l'Ambassade du Pays Bas et le Fonds du Secrétaire Général des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix (PBF) entre 2020 et 2023. L'évaluation a été réalisée suivant méthodologie comprenant une revue documentaire complétée par des entretiens semi-directifs auprès d'interlocuteurs pertinents. Les entretiens se sont passés en distanciel quand les personnes n'étaient pas accessibles, et les autres entretiens se sont tenus en présentiel lors d'une mission de terrain à Bamako et à Mopti du 09/10/2023 au 20/10/2023.

Le PROSMED a pour objectif de contribuer à ce que « les populations soient moins vulnérables aux dynamiques de conflit et vivent dans un environnement plus favorable à une paix durable et à un développement inclusif » à travers la réalisation de 4 résultats : (i) Les populations bénéficient d'infrastructures de paix et de mécanismes de prévention et gestion des conflits efficaces, inclusifs et accessibles à toutes et tous » ; (ii) Les populations, notamment les femmes et les filles survivantes de VBG, retrouvent la confiance et ont un accès effectif à des services de sécurité, justice et des institutions des droits de l'homme plus représentatifs, efficaces, redevables et transparents » ; (iii) La corruption au sein des services publics, et en particulier ceux de la sécurité et de la justice, est diminuée grâce aux efforts de prévention et de répression et au renforcement du contrôle citoyen des populations » ;(iv) Les communautés sont plus résilientes face aux discours en lien avec la radicalisation et l'extrémisme violent ». La question des inégalités basées sur le genre est traitée d'une manière transversale et fait partie intégrante de chaque résultat. »

La présente évaluation a pour objectif de (i) évaluer la qualité programmatique du PROSMED tel que conçu et mis en œuvre de 2020 à nos jours, (ii) identifier les défis et formuler des recommandations en vue de l'amélioration des performances du programme et (iii) capitaliser l'expérience et les acquis/bénéfices qu'ont connu le programme en identifiant les bonnes pratiques et leçons apprises. Ainsi le programme a été évalué à travers des critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité/efficience, de sensibilité aux conflits, de durabilité, et de valeur ajoutée par rapport aux actions d'autres partenaires et intervenants

Globalement, le projet s'avère particulièrement pertinent tant par son objectif général que par sa capacité à s'adapter aux besoins des bénéficiaires et au contexte spécifique du Mali. Il développe une stratégie cohérente et des approches particulièrement pertinentes orientées sur les résultats et sur les changements institutionnels. Il est aligné sur les principales orientations politiques du Mali. Les interventions sont conformes aux principales orientations stratégiques de l'ONU et spécifiquement sur les effets des axes 1 et 2 du Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable au Mali (UNSDCF 2020-24). Il ressort comme point d'attention la formulation du projet LCI qui semble avoir défini à la hâte sans une concertation suffisante avec les agences de mises en œuvre et sans consultation des communautés ciblées. Il en résulte une cohérence programmatique qui n'est pas évidente. Toutefois, le PROSMED s'est caractérisé par une approche flexible et adaptée au contexte face à plusieurs contingences externes qui l'ont forcé à s'adapter, notamment la pandémie de la

COVID 19, l'aggravation de la situation sécuritaire dans le centre et le Nord du Mali et l'intervention des autres PTF.

La théorie du changement est très cohérente et la complémentarité des 4 résultats semble avérée en vue d'atteindre l'objectif général qui est de contribuer à ce que « les populations soient moins vulnérables aux dynamiques de conflit et vivent dans un environnement plus favorable à une paix durable et à un développement inclusif ». Le fait d'agir sur les mécanismes locaux de gestion de conflit en même temps que sur les institutions étatique (justice, sécurité) est de nature à créer de la confiance au sein de la population. On peut cependant noter que dans sa mobilisation de ressources, le PROSMED a quelquefois eu tendance à se disperser et accepter des projets par opportunisme.

Au point de vue du renforcement des capacités, l'approche utilisée s'inscrit dans une réelle stratégie de développement des capacités institutionnelles et organisationnelles des différents acteurs, qui a été perceptible dans tous les résultats du projet. La logique du projet était l'acquisition de nouvelles capacités pour les institutions et les individus mais également leur utilisation et leur rétention. Il est à noter qu'il y a une grande sensibilité aux droits humains et à la redevabilité des institutions. De plus, la lutte contre les inégalités basées sur le genre est prise en compte de manière transversale dans le PROSMED à travers des produits dédiés au sein de chaque résultat et PROSMED a prévu plusieurs interventions ciblées en faveur des jeunes qui s'inscrivent dans le cadre de la Stratégie jeunesse des Nations Unies au Mali. Par ailleurs, le PROSMED a mis en place des synergies avec d'autres projets du PNUD et particulièrement à MOPTI avec les programmes de stabilisation et de sécurité climatique.

Concernant la cohérence, beaucoup plus de cohérence d'intervention dans les projets de renforcement de l'Etat de droit est constatée que par rapport au cycle de financement précédent. Il est à noter que la coordination entre les différents acteurs du programme s'est déroulée sans difficulté particulière et les mécanismes de coordination ont été fonctionnels avec des réunions régulières entre les acteurs concernés. Le programme a particulièrement veillé à la complémentarité avec tous les PTF. Dans pratiquement toutes les thématiques d'intervention, le programme a tenu des réunions de coordination avec les autres PTF. Cette démarche a permis d'éviter des doublons, de trouver des complémentarités géographiques entre les différents PTF et d'agir selon des approches harmonisées. Le travail du PROSMED dans ces espaces de concertation est unanimement reconnu par les autres partenaires au développement qui voient le PROSMED comme une structure flexible en mesure de s'adapter aux réalités des autres acteurs.

L'efficacité du programme est globalement bonne, avec un taux d'atteinte pour une bonne majorité des indicateurs étant à 100%, voire plus. Le programme réussit à favoriser la cohésion sociale à travers les appuis dans la mise en place et de redynamisation de mécanismes de prévention et de résolution de conflits, accompagner les populations maliennes dans l'amélioration de leur résilience face aux dynamiques de conflits, et appuyer et renforcer les institutions étatiques de justice et des droits de l'homme. Cependant, les considérations financières et une préoccupation vis-à-vis des financements stables limite l'efficacité de certains mécanismes sur le moyen et long termes.

L'analyse comparative des taux d'exécution budgétaire et de réalisation des résultats montre une nette appréciation des résultats au regard des moyens mis en œuvre pour leur accomplissement. Les activités délivrées par le projet sont en général de très bonne qualité et connaissent une appréciation très positive des bénéficiaires et globalement le programme a réussi à respecter les calendriers prévus dans les différents PTA, malgré des retards importants connus par certaines activités. Un système de coordination régulier avec toutes les parties prenantes (MINUSMA, ONU Femmes, les OSC, les institutions étatiques) a été mis en œuvre afin d'organiser les activités, de remonter les difficultés et de définir les approches stratégiques et le dispositif de gestion du PNUD. Le système de suivi – évaluation également très robuste, mais il faut noter que la matrice d'indicateur ne dispose pas suffisamment d'indicateurs d'outcome qui sont censés documenter l'utilisation des outputs par les bénéficiaires.

Le contexte sanitaire, sécuritaire, économique et judiciaire malien étant inconstant, la durabilité du projet et des projets de développement en général est remise en question dans la mesure où un arrêt des activités du programme entraînera probablement un arrêt de fonctionnement de certaines structures (COFO, CCS). On peut cependant noter une réelle appropriation par les institutions nationales des enjeux propres à leur mandat, une probable conséquence d'un processus de formulation adapté aux besoins des bénéficiaires et aux enjeux maliens. S'il est difficile de parler d'impact à mi-parcours, ce processus d'évaluation a permis d'identifier des indices d'impact qui pourront être pleinement confirmés dans les prochaines années s'il y a encore un investissement dans les thématiques du PROSMED.

Plusieurs recommandations sont ainsi formulées en vue de l'amélioration du projet et l'instrumentalisation des bonnes pratiques et leçons apprises. Elles prennent en considération tous les critères d'évaluation et proposent, entre autres, de :

- Garder une logique d'intervention robuste en évitant de s'éparpiller dans des projets qui n'ont pas de lien de rattachement évident avec les objectifs du programme.
- Appuyer le SP LOA dans la relecture des textes relatifs aux COFOS sur la base des dysfonctionnements constatés tant dans sa composition que dans son fonctionnement lors de la mission d'évaluation des COFOs
- Appuyer la CNDH dans sa restructuration à travers un diagnostic institutionnel et organisationnel au niveau national de sorte à répondre efficacement aux besoins de sollicitation sur les questions des droits de l'homme.
- Reprendre les activités du projet de lutte contre l'impunité et particulièrement ceux sur l'assistance judiciaire ; le logiciel de gestion des plaintes de la CNDH et la diffusion du rapport sur le baromètre.
- Favoriser la pérennité des CCS et des COFOs respectivement à travers des actions de plaidoyer envers l'État pour la mise à disposition du budget prévu par les textes et à travers le développement des initiatives d'activités collectives génératrices de revenus déjà entreprises dans certains villages.

Contexte

Contexte général

Depuis le début des années 2020, le Mali connaît une forte instabilité politique. Après le changement constitutionnel du 18 août 2020 portant à la démission du président Ibrahim Boubacar Keïta, élu en 2013, une junte militaire menée par le colonel Assimi Goïta prend le pouvoir à Bamako. Bah N'Daw, colonel à la retraite et ancien ministre de la Défense est désigné président mais il démissionne le 25 mai 2021 et le colonel Assimi Goïta prend la tête de la présidence.¹ En juin 2023, un projet de nouvelle Constitution est approuvé par référendum.² Le pays a subi des sanctions par la CEDEAO à deux reprises, les dernières étant levées en juillet 2022 à la suite de l'établissement d'une nouvelle feuille de route de transition.³ Cette période de tension a également été marquée par le retrait du pays du G5-Sahel, le départ des forces Barkhane et Takouba et en juin 2023, la demande du ministère des affaires étrangères du retrait sans délai de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA). L'ONU a jusqu'au 31 décembre 2023 pour mettre fin à sa présence de 10 ans sur le territoire malien.⁴

Sur le plan sécuritaire, le Mali subit depuis plusieurs années la présence des groupes armés et l'extrémisme violent contribuant à un haut niveau d'insécurité. D'après le rapport de l'Institute for Economics & Peace, le pays occupe en 2021 la septième place des pays les plus touchés par le terrorisme et son empreinte ne cesse de croître.⁵ Bien que tout le pays soit affecté par l'insécurité,⁶ la région des "trois frontières" (Mali, Burkina Faso, Niger) est l'épicentre des affrontements que se livrent les organisations terroristes État islamique du Grand Sahara (EIGS) et Jama'a Nusrat ul-Islam wa al-Muslimin (JNIM) pour le contrôle des voies d'approvisionnement. Les régions du Centre et de Gao demeurent des zones à risque, avec plus de 61 000 personnes déplacées 2022, là aussi en raison des violences entre l'EIGS et JNIM.⁷

La justice malienne fait face à de nombreuses difficultés et dysfonctionnements d'ordre conjoncturel mais aussi structurel. Sont mentionnés notamment la lourdeur et la complexité des procédures judiciaires⁸, leur méconnaissance par les justiciables ainsi que les problèmes d'indépendance, d'intégrité et le manque de personnels et d'équipements. L'État ne consacre que 1,4 %⁹ de son budget global au système judiciaire.¹⁰ Par ailleurs, la présence des magistrats est limitée dans les régions et seulement 4% des avocats inscrits au barreau

¹ <https://www.aa.com.tr/fr/afrique/mali-5-coups-detat-depuis-l-ind%C3%A9pendance/2471551>

² https://www.lemonde.fr/afrique/article/2023/06/23/au-mali-le-nouveau-projet-de-constitution-approuve-a-la-quasi-unanimité-sur-fond-de-faible-participation-et-d-irregularités_6178994_3212.html

³ https://www.lemonde.fr/afrique/article/2021/11/08/la-cedeao-impose-des-sanctions-individuelles-aux-membres-de-la-junte-au-pouvoir-au-mali_6101320_3212.html

⁴ <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMEve/2064>

⁵ <https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2022/03/GTI-2022-web-09062022.pdf>

⁶ <https://www.france24.com/fr/afrique/20230221-droits-de-homme-au-mali-expert-de-onu-alerte-sur-le-retrecissement-des-libertes>

⁷ <https://press.un.org/fr/2023/cs15253.doc.htm>

⁸ Une analyse du fonctionnement de la justice au Mali (wathi.org)

⁹ DPPD-PAP 2022-2024_v_29-09-2021_CNT.pdf (budget.gouv.ml)

¹⁰ https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2022_MLI.pdf

exercent en dehors de la ville. La non-exécution des décisions de justice est fréquente et le secteur de la justice est l'un des plus touchés par la corruption, qui est très répandue et se retrouve à tous les niveaux. L'accès à la justice reste difficile pour les populations, en particulier pour les personnes démunies et marginalisées, à cause des coûts élevés de la justice, du manque d'informations sur les modalités de saisine, et de l'absence d'un système efficace d'aide juridictionnelle. Les autorités traditionnelles et religieuses se sont substituées au pouvoir judiciaire en appliquant le droit coutumier ou la charia.¹¹

Dans l'ensemble, les menaces importantes qui pèsent sur la sécurité, les dysfonctionnements des institutions de sécurité et les allégations de violations des droits humains confirment la pertinence continue de l'agenda de la réforme du secteur de la sécurité au Mali.¹² La Stratégie Nationale de Réforme du Secteur de la Sécurité adoptée en 2018 en conseil des ministres a une mission d'intérêt général axée sur la promotion de la citoyenneté avec comme objectif d'améliorer la gouvernance dans le Secteur de la Sécurité en inculquant à ses acteurs la culture du professionnalisme, l'efficacité, la redevabilité et le respect des normes de l'État de droit. Cependant, la stratégie nationale de la Réforme du Secteur de la Sécurité et son plan d'actions 2022-2024 ont été uniquement promulgués en avril 2022 par l'Etat malien.¹³ Depuis juin de la même année, plusieurs ateliers d'information, de sensibilisation et de dissémination de la stratégie et plan d'action sont organisés pour une appropriation de ce processus en cours au Mali.¹⁴

La situation des droits humains demeure compliquée dans le pays. D'après le rapport d'un expert indépendant des Nations Unies, les violations des droits de l'homme et atteintes à ces droits documentées par la MINUSMA au cours du dernier trimestre de 2022 ont connu une baisse mais continuent d'être commises par les groupes extrémistes violents, notamment les meurtres, les enlèvements, les menaces contre les civils, le pillage du bétail et le viol des femmes et des filles.¹⁵ Il affirme que les groupes extrémistes violents demeurent les principaux auteurs présumés des violations des droits humains, mais note aussi des allégations de violations commises par les forces armées maliennes et leurs supplétifs.¹⁶ Un rétrécissement de l'espace public se fait également remarquer.¹⁷

En juin 2015, l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali issu du processus de paix d'Alger, a été signé par le gouvernement malien et les groupes armés du Nord du pays et d'autres mouvements rebelles, alors que la mise en œuvre de l'accord a connu des retards importants.¹⁸ Quelques avancées vers une réconciliation nationale sont pourtant notées, telles que l'adoption de la Stratégie nationale de réconciliation et de cohésion sociale et son plan d'action pour la période 2022-26 en mai 2022, qui vise à mettre en place des mécanismes

¹¹ Ibid.

¹² https://www.dcaf.ch/sites/default/files/imce/SSAD/SSAD_Factsheet_Mali_FR.pdf

¹³ Décret n°2022-0208/PT-RM du 04 avril 2022.

¹⁴ <https://peacekeeping.un.org/fr/lappropriation-de-la-reforme-du-secteur-de-la-securite-par-les-maliennes>; <https://www.au-misahel.org/le-commissariat-a-la-reforme-du-secteur-de-la-securite-crss-avec-lappui-financier-de-la-misahel-a-organise-un-atelier-dappropriation-de-la-strategie-nationale-rss-et-son-plan-d/>

¹⁵ <https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/countries/ml/eom-statement-ie-mali-2023-02-20.pdf>

¹⁶ Ibid.

¹⁷ <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMEve/2064>

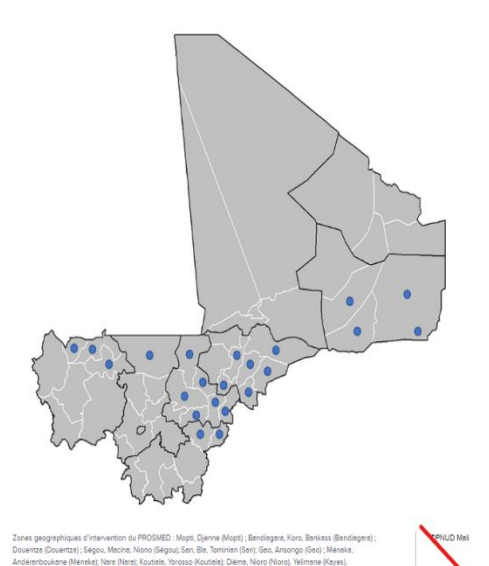
¹⁸ <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/fes-pscc/17368.pdf>

plus formels, institutionnalisés et adaptés au contexte malien. Le ministre de la réconciliation nationale a également déclaré la semaine du 15 au 21 septembre "Semaine de la réconciliation nationale" qui a donné lieu à des activités socioculturelles, éducatives et de sensibilisation, ainsi qu'à l'envoi de SMS de solidarité.¹⁹

Contexte des projets à évaluer

Devant la complexité du contexte, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la MINUSMA et ONU Femmes, avec le soutien financier de l'Ambassade du Pays Bas et le Fonds du Secrétaire Général des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix (PBF), ont démarré la mise en œuvre depuis 2020 du Programme d'appui à la stabilisation du Mali à travers le renforcement de l'État de droit (PROSMED). Le PROSMED est mis en œuvre en partenariat avec les Ministères chargé de la Réconciliation Nationale (MRPCN), de la Sécurité et de la Protection Civile (MSPC), de la justice et des droits de l'Homme (MJDH) et des affaires religieuses du culte et des coutumes (MARCC) ainsi que le commissariat à la Réforme du Secteur de la Sécurité (CRSS) et la commission Nationale des droits de l'Homme (CNDH). Le programme a concentré ses activités sur 22 cercles du Nord, Centre et Sud du Mali.

ZONES GEOGRAPHIQUES D'INTERVENTION DU PROSMED



Le PROSMED a pour objectif de contribuer à ce que « les populations soient moins vulnérables aux dynamiques de conflit et vivent dans un environnement plus favorable à une paix durable et à un développement inclusif » à travers la réalisation de 4 résultats :

- Les populations bénéficient d'infrastructures de paix et de mécanismes de prévention et gestion des conflits efficaces, inclusifs et accessibles à toutes et tous » ;
- Les populations, notamment les femmes et les filles survivantes de VBG, retrouvent la confiance et ont un accès effectif à des services de sécurité, justice et des institutions des droits de l'homme plus représentatifs, efficaces, redevables et transparents » ;
- La corruption au sein des services publics, et en particulier ceux de la sécurité et de la justice, est diminuée grâce aux efforts de prévention et de répression et au renforcement du contrôle citoyen des populations » ;
- Les communautés sont plus résilientes face aux discours en lien avec la radicalisation et l'extrémisme violent ». La question des inégalités basées sur le genre est traitée d'une manière transversale et fait partie intégrante de chaque résultat.

¹⁹ <https://www.cartercenter.org/resources/pdfs/peace/democracy/mali-io-nov-2022.pdf>

Le PROSMED est composé de plusieurs sous-projet qui sont repris dans le tableau suivant :

Nom du projet	Année début	Année fin	Budget	Bailleur
Approche intégrée pour lutter contre l'impunité et pour un accès amélioré à la justice dans le Centre du Mali	2020	2023	3.999.999,98 USD	PBF (HCDH, PNUD, ONUFEMMES, INTERPEACE)
Les jeunes engagés pour une paix durable : Appui à la participation des jeunes aux processus de réconciliation au Mali	2021	2023	1.500.000,00 USD	PBF (UNICEF, PNUD, ASFC)
Femmes et conflit lié aux ressources naturelles	2020	2022	240.000 USD	PBF (PNUD, ONUFEMMES)
Prévenir et lutte contre l'extrémisme violent en Afrique : une approche axée sur le développement	2020	2021	268.067 USD	Suède, Pays-Bas, Rep Tchèque
Construction d'un collecteur dans la ville de Gao	2020	2021	316.236 USD	MINUSMA Trust Fund – Danemark
Projet d'appui à la transition	2021	2023	799.401 USD	UE
Programme Régional Conjoint d'Appui à la mise en œuvre des Activités de Coopération Transfrontalière dans la région du Liptako-Gourma	2020	2021	175.000 USD	Suède
Plan d'Initiation de Projet (PIP) PROSMED	2020	2021	1,884,030 USD	TPP, GIPS, TRAC, ROLSHR
Programme d'appui à la stabilisation du Mali à travers le renforcement de l'Etat de droit – PROSMED	2022	2025	12.000.000 EUR	Pays-Bas
Programme d'appui à la stabilisation du Mali à travers le renforcement de l'Etat de droit - PROSMED Sud	2022	2025	5.000.000 USD	PBF (PNUD, ONUFEMMES)

Objectifs, méthodologie et limites

Objectifs du rapport

Conformément aux termes de référence (annexe 1) les objectifs de l'évaluation à mi-parcours sont :

- Évaluer la qualité programmatique du PROSMED tel que conçu et mis en œuvre de 2020 à nos jours, à travers des critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité/efficience, de sensibilité aux conflits, de durabilité, et de valeur ajoutée par rapport aux actions d'autres partenaires et intervenants ;
- Identifier les défis et formuler des recommandations en vue de l'amélioration des performances du programme eu égard aux différents critères évalués ;
- Capitaliser l'expérience et les acquis/bénéfices qu'ont connu le programme en identifiant les bonnes pratiques et leçons apprises qui ressortent de l'expérience du PROSMED pour la période 2020-2023.

Approche méthodologique

La collecte de données a initialement porté sur une revue documentaire (annexe 2) et a permis d'appréhender : (i) la complexité du contexte national, local et thématique ; (ii) les modalités de formulation des projets ; (iii) les activités et les résultats obtenus ; et (iv) les partenaires et les parties prenantes. Elle a été complétée par des entretiens semi-directifs auprès d'interlocuteurs (annexe 3) qui ont participé à la formulation et/ou à la mise en œuvre des différents projets. Les entretiens se sont passés en distanciel quand les personnes n'étaient pas accessibles. Les autres entretiens se sont tenus en présentiel lors d'une mission de terrain qui s'est déroulée à Bamako et à Mopti du 09/10/2023 au 20/10/2023. L'échantillonnage des personnes à rencontrer a été réalisé avec les commanditaires de l'étude et s'est basé sur leur connaissance du contexte et du PROSMED. L'analyse des performances du programme s'est faite sur base des critères du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), à savoir : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

L'équipe d'évaluateur a fait en sorte que les voix, les opinions et les informations fournies par les institutions, les organisations et les personnes ciblées par le PROSMED soient prises en compte sous le couvert du principe de confidentialité.

Limites de l'évaluation

- La mission d'évaluation s'est déroulée sur un temps très court et les évaluateurs n'ont pas eu l'occasion d'entrer en détail sur tous les aspects des projets concernés par le PROSMED. Par ailleurs, au vu des conditions sécuritaires, il a été difficile de faire des visites de terrain à part à Mopti.
- Les projets mis en œuvre par le PROSMED concernaient de nombreuses parties prenantes tant au sein du système des Nations-Unies qu'auprès des autorités nationales. L'étude a fait un échantillonnage avec des représentants de tous les acteurs mais n'a pas pu être exhaustive.

- Certains entretiens avec les acteurs de la MINUSMA n'ont pas pu être tenu étant donné le départ du personnel international à la fin du mois de septembre dans le cadre de la fermeture de la mission.

Résultats de l'évaluation selon les critères du CAD

Pertinence

Globalement, le projet s'avère particulièrement pertinent tant par son objectif général que par sa capacité à s'adapter aux besoins des bénéficiaires et au contexte spécifique du Mali. Il développe une stratégie cohérente et des approches particulièrement pertinentes orientées sur les résultats et sur les changements institutionnels. On peut cependant noter une certaine dispersion des activités (CVJR, collecteur à Gao, ...). Enfin le PROSMED est inclusif et intègre spécifiquement le genre et la jeunesse.

Conformité aux priorités nationales et du SNU

La preuve de la pertinence du portefeuille de l'État de droit réside dans son alignement sur les principales orientations politiques du Mali. La principale feuille de route politique du gouvernement du Mali est le Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD 2016-2018 et CREDD 2019-2023). En effet, le résultat 1 du PROSMED s'aligne avec l'objectif spécifique 2.1.2 du CREDD "Assurer la protection des citoyens et prévenir et gérer les conflits intercommunautaires en vue d'améliorer la cohésion nationale", le résultat 2 avec l'objectif global 1.4 "Promouvoir l'Etat de droit"; le résultat 3 avec l'objectif spécifique 1.2.3 "Gérer efficacement les finances publiques et lutter contre la corruption et la délinquance financière" et enfin le résultat 4 avec l'objectif global 2.2 "Lutter contre le terrorisme et l'extrémisme violent"

En outre, il comprend des objectifs spécifiques relatifs au renforcement de l'état de droit et de la sécurité tels que "appliquer de manière consensuelle l'Accord pour la Paix et la réconciliation au Mali," "assurer la protection des citoyens et prévenir et gérer les conflits intercommunautaires en vue d'améliorer la cohésion nationale," "détecter, évaluer et éliminer toutes les conditions propices au développement du terrorisme, de la radicalisation et de l'extrémisme violent" ainsi que "lutter contre l'impunité et poursuivre tous les auteurs et complices de crimes d'extrémisme violent et de terrorisme". Le PROSMED est également aligné sur différentes politiques nationales à savoir : La loi d'orientation et de Programmation pour le secteur de la Justice (LOPSJ); la stratégie nationale de lutte contre la corruption; la stratégie nationale de la réconciliation et de la cohésion sociale, la stratégie nationale de réforme du secteur de la sécurité et la Politique Nationale de Prévention et de la Lutte contre l'Extrémisme violent et le Terrorisme (PNPLEVT).

Les interventions sont conformes aux principales orientations stratégiques de l'ONU et spécifiquement sur les effets des axes 1 et 2 du Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable au Mali (UNSDCF 2020-24) « D'ici 2024, les populations vivent dans un Etat de droit, un environnement de paix et de redevabilité grâce à des institutions publiques fortes, des médias et une société civile exerçant leurs rôles et responsabilités pour une gouvernance efficace et inclusive » et « D'ici 2024, les populations sont résilientes face aux conflits, vivent réconciliées et en harmonie dans un environnement de paix, sécurisé et respectueux des Droits de l'Homme et des traditions culturelles positives ». Il contribue directement à la réalisation des produits 1.1, 1.2, 1.3 du Document de Programme Pays du

PNUD pour la période 2020-24 aux produits 1.1, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 5.1 de la Note Stratégique d'ONU Femmes pour la période 2020-24

Adaptation du projet aux besoins des bénéficiaires et adaptation au contexte

Le programme formulé 2022 au Mali s'est appuyé sur une expérience du contexte développée pendant la mise en œuvre du Plan d'Initiation de Projet (PIP) du PROSMED. Il a également bénéficié des nombreuses études qui ont été développées durant son exécution. Dès lors, les appuis proposés ont résulté d'un partenariat durable avec les autorités et étaient conformes aux besoins des bénéficiaires directs et indirects. Il est important de noter que pendant la période sous-évaluation, le projet a mis en place des activités de réflexion (ateliers de capitalisation) visant à améliorer la réponse à apporter aux bénéficiaires et à s'adapter à un contexte changeant.

Il est apparu lors des discussions avec les partenaires de mises en œuvre du programme, que le PROSMED s'est caractérisée par une approche flexible et adaptée au contexte. En effet, le programme a dû faire face à plusieurs contingences externes qui l'ont forcé à s'adapter, on peut citer :

- La pandémie de la COVID 19 : Les projets ont adopté une approche participative et systémique qui a consisté à mettre les cibles au cœur des campagnes de sensibilisation contre le COVID- 19 en prenant en compte les interrelations avec les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet. Cette approche a permis non seulement d'informer les communautés sur les modes de transmission et les gestes barrières au COVID-19 mais échanger avec eux sur les défis à relever pour le respect des principes d'hygiène dans le cercle de Djenné. Aussi, pour la mise en œuvre des campagnes de sensibilisation, les partenaires de mise en œuvre ont utilisé les techniques de communication pour le changement de comportement (CCC) à travers différents canaux (organisation des visites à domicile, les assemblées villageoises, l'utilisation des boîtes à images, le théâtre participatif dans les espaces publics, la projection des capsules vidéo)²⁰.
- L'aggravation de la situation sécuritaire dans le centre et le Nord du Mali : Au vu de l'évolution sécuritaire, le PROSMED s'est désengagé du Nord du Mali où il était prévu de construire des infrastructures de justice et de sécurité pour plutôt se concentrer sur le Sud et le Centre du Pays.
- L'intervention des autres PTF : Le PROSMED s'est dans un premier temps adapté à la forte présence d'autres acteurs de la coopération internationale sur l'ensemble du pays en déclinant les thématiques et les régions où il n'y avait pas d'appuis. Ensuite, à la suite du désengagement de la MINUSMA, de l'AFD, de l'UE et de USAID, le PROSMED est en train de revoir sa stratégie de déploiement de ses interventions.

On peut cependant noter un point d'attention sur la formulation du sous-projet « Approche intégrée pour lutter contre l'impunité et pour un accès amélioré à la justice dans le Centre du Mali ». Il semblerait que ce projet ait été défini à la hâte sans une concertation suffisante avec

²⁰ Rapport final de l'évaluation du PIP PROSMED

les agences de mises en œuvre et sans consultation des communautés ciblées²¹. Il n résulte une cohérence programmatique qui n'est pas évidente.

Cohérence du programme

La théorie du changement est très cohérente et la complémentarité des 4 résultats semble avérée en vue d'atteindre l'objectif général qui est de contribuer à ce que « les populations soient moins vulnérables aux dynamiques de conflit et vivent dans un environnement plus favorable à une paix durable et à un développement inclusif ». On constate que le fait d'agir sur les mécanismes locaux de gestion de conflit en même temps que sur les institutions étatique (justice, sécurité) est de nature à créer de la confiance au sein de la population. Les interventions sur la lutte contre la corruption vont dans ce sens en s'attaquant aux racines du désaveu de la population vis-à-vis de la justice et de la sécurité. Enfin, une des causes principales des conflits est l'extrémisme violent et il est pertinent d'essayer d'y trouver des solutions.

Au niveau géographique, le programme a déployé les résultats dans 22 cercles dépendant de la situation sécuritaire, des approche pilote ou d'extension et de la présence des autres PTF. Cela occasionne une certaine asymétrie d'intervention dans les zones ciblées par le projet. En fonction des résultats des projets pilotes sur l'assistance judiciaire et l'extrémisme violent, il serait opportun d'étendre les activités sur l'ensemble des zones du programme.

On peut cependant noter que dans sa mobilisation de ressources, le PROSMED a quelquefois eu tendance à se disperser et accepter des projets par opportunisme. On peut relever les projets « Les jeunes engagés pour une paix durable : Appui à la participation des jeunes aux processus de réconciliation au Mali » et « Construction d'un collecteur/caniveaux dans la ville de Gao » qui n'ont pas de lien rattachement direct et évident avec les objectifs du PROSMED. Cet éparpillement est de nature à réduire la lisibilité de l'action et à diminuer l'efficacité globale du programme.

Pertinence des approches

Durant la mise en œuvre du projet, les gestionnaires du programme ont développé une approche « agile » plutôt que les traditionnelles méthodes prédictives. Elle s'est concrétisée sur 4 principes²² :

- Participation des bénéficiaires : Les bénéficiaires ont été parties prenantes à l'identification des besoins et à la formulation des appuis. La plupart des partenaires ont bénéficié de LOA leur permettant de mettre eux-mêmes en œuvre les activités. L'appui aux COFO et aux CCS ont permis aux membres des différentes entités d'organiser et d'animer leur propre mécanisme.
- Adaptation au changement : Plutôt que de suivre strictement les planifications, le projet s'est adapté à l'évolution du contexte. Les PTA ont été actualisés sur base des évolutions de la situation au Mali (COVID 19, Sécurité, PTF).

²¹ PRODOC « Approche intégrée pour lutter contre l'impunité et pour un accès amélioré à la justice dans le Centre du Mali », 2020

²² Il s'agit des 4 principes des approches agiles qui ont été développés lors de la rédaction du manifeste « Agile ». <https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html> -

- Centré sur la capacité opérationnelle : Le PROSMED a très rapidement été en mesure de délivrer des résultats. Cela a été de nature à établir une relation de confiance entre les parties prenantes.
- Focalisé sur les individus et leurs interactions : Le programme a développé plusieurs espaces de coordination formels et informels dont l'objet était l'atteinte des résultats plutôt que de fonder uniquement les décisions sur des processus, des procédures ou des outils. Le PROSMED focalise également sur les acteurs de changement pour définir ses stratégies d'intervention.

Au point de vue du renforcement des capacités, l'approche utilisée s'inscrit dans une vision systémique telle que développée par l'OCDE²³. Elle s'inscrit dans une réelle stratégie de développement des capacités institutionnelles et organisationnelles des différents acteurs. Cela a été perceptible dans tous les résultats du projet. La logique du projet était l'acquisition de nouvelles capacités pour les institutions et les individus mais également leur utilisation et leur rétention. Le transfert des modules et des formateurs sur le management des juridictions à l'INFJ en est une parfaite illustration.

	Création de la capacité	Utilisation de la capacité	Rétention de la capacité
Niveau individuel	Développement de savoir-faire, de connaissances, de compétences et d'attitudes	Application du savoir-faire des connaissances, des compétences et des attitudes	Réduction de perte de personnel compétent et facilitation du transfert de savoir-faire et de connaissance dans l'organisation
Niveau organisationnel	Etablissement de structures, de processus et de procédures efficaces	Intégration des nouveaux processus et procédures dans le travail quotidien	Adaptation régulière des structures, des processus et des procédures
Niveau institutionnel	Développement de politiques, réglementation et règles adéquates	Contrôle du respect des politiques, réglementation et règles	Adaptation régulière des politiques, des réglementations et des règles

L'intervention s'ancre au niveau central dans les ministères mais également dans les structures déconcentrées et décentralisées des cercles. Ce double ancrage favorise une communication circulaire par laquelle les autorités locales font remonter auprès des autorités centrales les besoins et leçons apprises et les autorités centrales encadrent les entités locales par des processus normatifs. Cette dynamique est présente dans tous les résultats du projet. A titre illustratif on peut noter le CRSS avec les CCS ou le SP LOA avec les COFO.

Il est à noter qu'il y a une grande sensibilité aux droits humains et à la redevabilité des institutions. Le PROSMED appuie les OSC de défense des droits humains et la CNDH pour la dénonciation des violations de droits humains. Il y a également un appui au Barreau pour la représentation des victimes de violations de masse, les victimes de VBG et les prévenus et les inculpés en détention provisoire. L'appui de ces acteurs au côté des institutions étatique est de nature à créer un environnement redevable.

Enfin, le programme a une approche séquencée de ses appuis qui est opportune. La première phase vise à renforcer les institutions de justice et de sécurité afin d'offrir au citoyen une offre

²³ OCDE, Relever le défi posé par le renforcement des capacités : Evoluer vers les bonnes pratiques, 2006

de qualité. C'est dans un second temps que le programme renforcera la demande de ces services publics.

Prise en compte des spécificités des groupes vulnérables en général et en particulier des jeunes et des femmes

Approche genre

La lutte contre les inégalités basées sur le genre est prise en compte de manière transversale dans le PROSMED à travers des produits dédiés au sein de chaque résultat et ces interventions prévues sont alignées sur la Note Stratégique 2020-2024 d'ONU Femmes et à la stratégie genre du PNUD Mali 2019-22 et son Axe 1 relatif à la gouvernance inclusive et la consolidation de la paix.

Dans le résultat 1, les actions concernent le renforcement du rôle et des capacités des femmes dans les mécanismes de prévention et de gestion des conflits (COFO, ERAR, CCR) et la prise en compte de leurs besoins et priorités spécifiques. Dans le cadre du résultat 2, le programme a adapté l'offre de service de la part des acteurs de la sécurité et de la justice, mais aussi a accru la représentation des femmes au sein de ces structures en renforçant l'accès des femmes à ces services en travaillant à la fois de côté de l'offre (prestataires de service) pour améliorer la qualité de service et de côté de la demande (femmes et filles) pour qu'elles disposent davantage d'information sur leurs droits et options. Enfin, dans le cadre du résultat 4, un produit est dédié à renforcer la participation active des femmes dans tous les efforts visant à prévenir et à combattre la violence extrémiste.

Approche Jeunesse

La population âgée de moins de 24 ans représente plus de 67% de la population malienne et elle est très affectée par la crise actuelle. Le PROSMED a prévu plusieurs interventions ciblées en faveur des jeunes et ces activités s'inscrivent dans le cadre l'Axe 1 (La gouvernance efficace, efficiente, inclusive et redevable pour une société juste et en paix) de la Stratégie jeunesse des Nations Unies au Mali. Des actions afin de renforcer la participation des jeunes dans les efforts de maintien et promotion de la paix et de la sécurité au Mali sont notamment prévues dans le cadre du résultat 1 (cohésion sociale). Ces activités visent à assurer la participation et la responsabilisation des jeunes hommes et femmes dans les structures et mécanismes traditionnels de prévention et de gestion des conflits et de consolidation de la paix et de la cohésion sociale au niveau local (COFO, ERAR, CCR).

Le résultat 2 (sécurité et justice) a réalisée des activités en appui aux facultés de droit de l'université des sciences juridiques et politiques de Bamako afin de dynamiser les cliniques juridiques et d'améliorer la qualité de l'enseignement sur la justice transitionnelle. Enfin, dans le résultat 4 (PVE) des activités ont été réalisées afin de renforcer la résilience des jeunes aux discours de radicalisation mais aussi d'en faire des ambassadeurs de paix dans leurs communautés.

Cohérence

Cohérence interne

Le PNUD depuis 2020 est entré dans une stratégie de portfolio qui a pour but d'assurer la cohérence des interventions poursuivant un objectif identique. Il existe donc maintenant beaucoup plus de cohérence d'intervention dans les projets de renforcement de l'Etat de droit que par rapport au cycle de financement précédent. Par ailleurs, le PROSMED a mis en place des synergies avec d'autres projets du PNUD et particulièrement à MOPTI avec les programmes de stabilisation et de sécurité climatique. Dans ce cadre, les différents programmes ont appuyé selon la même méthodologie et avec les mêmes OSC les COFO.

La coordination entre les différents acteurs du programme (MINSUMA, UN Femmes, PNUD) s'est déroulée sans difficulté particulière. Les mécanismes de coordination ont été fonctionnels et toutes les deux semaines tous les acteurs se retrouvaient pour une réunion de coordination du programme. Par ailleurs, les gestionnaires de projets avaient des réunions trimestrielles avec les OSC de mise en œuvre et les bénéficiaires afin : d'assurer une information de toutes les parties prenantes ; de faire remonter les difficultés et d'assurer une harmonisation des processus d'intervention.

Dans le cadre de la lutte contre l'extrémisme violent, le PROSMED a développé pendant son PIP des activités génératrices de revenus au bénéfice des communautés. Il est apparu que le projet n'avait pas les ressources et l'expertise pour mener ce type d'activité. Il est pourtant essentiel dans le cadre d'un volet sur la lutte contre l'extrémisme violence de développer des opportunités économiques pour les jeunes qui sont sensibles à un recrutement des groupes radicaux ou groupes armées terroristes. Dans ce cadre, le programme devrait chercher une complémentarité avec des projets du volet « croissance inclusive », comme par exemple le PEJ.

Cohérence externe

Le programme a particulièrement veillé à la complémentarité avec tous les PTF. A ce titre, il existe une analyse des complémentarités avec les autres bailleurs dans chaque PRODOC. Dans pratiquement toutes les thématiques d'intervention, le programme a tenu des réunions de coordination avec les autres PTF. Cette démarche a permis d'éviter des doublons, de trouver des complémentarités géographiques entre les différents PTF et d'agir selon des approches harmonisées. A titre illustratif, le PROSMED a développé un guide d'installation des COFO qui est utilisé par tous les PTF et DCAF a mis en œuvre son appui au CCS sur la base de la méthodologie développée par le PROSMED.

Par ailleurs le PROSMED anime des cadres de concertation entre les PTF sur les thématiques de la Bonne Gouvernance et de le Justice. Le travail du PROSMED dans ces espaces de concertation est unanimement reconnu par les autres partenaires au développement qui voient le PROSMED comme une structure flexible en mesure de s'adapter aux réalités des autres acteurs.

Efficacité

Résultat 1 – Cohésion nationale

Tableau des indicateurs du résultat 1

RESULTAS/PRODUITS	INDICATEURS	BASELINE	Cible 2022	Résultats 2021/22	Taux d'atteinte
Résultat 1 - Les populations bénéficient d'infrastructures de paix et de mécanismes de prévention et gestion des conflits efficaces, inclusifs et accessibles à toutes et tous	1.1 % des personnes qui font confiance en l'état pour promouvoir la cohésion sociale, la réconciliation et la paix dans les zones ciblées par le projet	78,97% (Donnée nationale 11/2020)	+5% dans les zones ciblées	T=86,39% F=85,42% H=87,36% Moins 35 ans =86,99% 35 ans et +=85,43%	103%
	1.2 % de populations qui connaissent les mécanismes étatiques de gestion et prévention des conflits	37,37% (Donnée nationale 11/2020)	+5% dans les zones ciblées	T=33,48% F=29,82% H=37,15% Moins 35 ans =32,12% 35 ans et +=35,64%	79%
Produit 1.1 Les capacités du MRN à piloter et suivre la mise en œuvre de la stratégie de réconciliation nationale et de cohésion sociale sont renforcées	1.1.1 Stratégie nationale de cohésion sociale et de réconciliation nationale (SNCSRN 2021-25) et plan d'actions annuels adoptés	0	Plan d'action 2022	Stratégie adoptée en 2022 et plan 2022 disponible	100%
	1.1.2 Nbre de réunions du comité de suivi de la mise en œuvre de la SNCSRN au niveau interministériel et au niveau des PTF/OSC	0	3	Le comité de suivi a été mise en place en décembre 2022	0%
Produit 1.2 Les mécanismes de prévention et de gestion des conflits sont plus efficaces, inclusifs et accessibles dans les zones ciblées par le projet	1.2.1 Nbre de communes des cercles ciblés dont les mécanismes de gestion et prévention des conflits (CCR, COFO, mécanismes informels recensés par le MRN) sont renforcés par le projet	0	116	143 communes	123%
	1.2.2. Nbre d'acteurs formels et informels intervenant en matière de gestion des conflits formés	0	1160	4216 (86% et 14%F)	363%

	<i>1.2.3. Nbre d'initiatives/infrastructure s de paix (locale/régionale/national e) mises en œuvre dans les communes des cercles ciblés par le programme</i>	0	77	5	6%
Produit 1.3 La présence et capacités des femmes et jeunes dans les mécanismes de gestion et prévention des conflits sont renforcée	<i>1.3.1. Compendium/cartographie des compétences des jeunes et des femmes finalisés</i>	0	1 par cercle ciblé	En cours	
	<i>1.3.2. Nombre d'acteurs formels et informels formés/sensibilisés sur le genre et le droit des femmes, notamment en matière d'accès à la terre</i>	Baseline à établir avant le démarrage des activités	1160	949,324 (72%H et 28% F)	82%
	<i>1.3.3. % de mécanismes de gestion et prévention des conflits regroupant au moins 30% de jeunes et de femmes dans les communes couvertes par le projet</i>	Baseline à établir avant le démarrage des activités	30%	94%	313%

- Disposition d'une stratégie de cohésion Nationale et de son plan d'actions

Sur le résultat 1, les appuis du PROSMED en faveur du Ministère de la Réconciliation Nationale ont porté sur l'accompagnement à l'élaboration d'une stratégie nationale de la réconciliation et de la cohésion sociale qui visait la création d'un cadre unique de pilotage des interventions des acteurs nationaux et internationaux en lien avec cette problématique. Le processus participatif adopté pour l'élaboration de cette stratégie s'est concrétisé par l'organisation de 10 (dix) consultations réalisées dans plusieurs régions du Mali. L'enchaînement des étapes marquantes de ce processus a été ponctué par : (i) la validation de la stratégie et de son plan d'action 2022-2026 intervenue en juillet 2021; (ii) l'adoption formelle de la stratégie en Conseil des Ministres en mai 2022; (iii) l'élaboration des plans d'actions annuels 2022 et 2023; et (iv) la mise en place d'un Comité de suivi-évaluation et de coordination de cette stratégie.

- Mise en place de mécanismes qui contribuent à la cohésion sociale dans les zones d'intervention

Le PROSMED a favorisé la cohésion sociale à travers les appuis dans la mise en place et de redynamisation de mécanismes de prévention et de résolution de conflits. En effet, le PROSMED s'est concentré sur deux typologies de mécanismes de gestion et de prévention des conflits, à savoir : les Équipes Régionales d'Appui à la Réconciliation (ERAR) et les Comités Communaux de Réconciliation mis en place par le ministère de la Réconciliation Nationale, et les Commissions Foncières (COFOS) prévues par la loi d'orientation agricole. S'agissant des ERAR et des CCR, PROSMED a soutenu la réalisation d'une mission d'appui aux ERAR des

régions de Koulikoro, Kayes, Sikasso, Ségou, Mopti, Gao et Menaka qui a permis d'évaluer les acquis et les besoins d'appuis des ERAR, de mettre à jour les analyses de conflit, les mapping des mécanismes de gestion et prévention des conflits et les plans d'actions des équipes régionales. Les résultats de cette évaluation ont servi de base pour les activités de 2023. En parallèle, le PROSMED a soutenu la tenue de 27 dialogues intercommunautaires et apporté un appui direct au fonctionnement des ERAR et des CCR des régions de Mopti, Ségou, Ménaka et Gao : 4 ERAR et 71 CCR ont bénéficié de renforcement des capacités en matière de médiation

Le soutien aux Commissions Foncières (COFOs) a été réalisé en partenariat avec le Secrétariat Permanent du Comité Exécutif national du Conseil Supérieur de l'Agriculture (SP-LOA) qui est rattaché au Ministère de l'Agriculture. Ce Comité est chargé du suivi de la mise en œuvre de la loi d'orientation agricole qui a créé les COFOs. PROSMED a également appuyé, en partenariat avec d'autres organisations, le SP-LOA dans ses efforts d'uniformisation des modalités d'appui aux COFOs à travers le développement d'un guide qui a été validé en novembre 2022. Deux missions d'évaluation du SP-LOA ont en outre été organisées en 2022 dans les régions de Mopti et de Ségou et en 2023 dans les régions de Kayes, Nioro et Nara afin d'évaluer les appuis fournis par le Programme à l'installation et à la redynamisation des COFOs, et d'identifier les questions à prendre en compte durant la deuxième phase des appuis aux COFOs qui a démarré en 2022.

Concrètement, 509 commissions villageoises et communales ont été installées ou redynamisées depuis le démarrage de PROSMED. Ces Commissions constituent des maillons essentiels au niveau communautaire pour la prévention et la gestion des conflits. Elles ont une compétence exclusive en matière de gestion des conflits fonciers et sont composées au niveau villageois, des autorités villageoises et coutumières, du représentant du Conseil de Village, des représentants des corporations professionnelles, d'un représentant des jeunes et d'une représentante des femmes. Une première phase d'appui finalisée en mars 2022 a concerné 186 commissions foncières dans les cercles de Ségou, Niono, Bla, Tominian, San, Macina, Bandiagara, Koro, Douentza, Mopti, Gao, Ansongo, Anderboukane et Ménaka. La deuxième phase d'appui qui a démarré en juillet 2022 doit se terminer en décembre 2023. Elle a touché 323 commissions foncières additionnelles et a permis d'élargir les interventions du PROSMED aux cercles de Nara, Diéma, Nioro et Yelimane. **Jusqu'à présent, la dépendance de ces commissions à l'égard d'une seule source de financement, en l'occurrence PROSMED, est une limite à leur fonctionnalité. De même, sur le plan institutionnel, les textes de création et de fonctionnement des COFOs nécessitent une relecture afin de prendre en compte des limites et dysfonctionnements déjà constatées pour son efficacité.**

Le PROSMED a aussi orienté ses appuis en vue d'assurer une meilleure complémentarité entre les mécanismes de justice informelle et formelle. L'Accord pour la Paix et la Réconciliation issu du processus d'Alger a en effet prévu une revalorisation du rôle des autorités religieuses et traditionnelles en matière d'administration de la justice. Un avant-projet de loi est en cours d'élaboration sur ce sujet avec l'appui des partenaires du Programme.

- Efforts pour l'inclusivité des mécanismes de prévention de conflits

En lien avec le renforcement des mécanismes de gestion et prévention de conflits, le PROSMED a assuré une prise en compte spécifique du genre et de la jeunesse dans toutes ses actions en s'assurant de l'intégration de représentants des femmes et des jeunes dans les différents mécanismes appuyés par le projet (COFOs, ERAR et CCR). Ces questions ont en outre été prises en compte dans l'animation et le fonctionnement des commissions foncières. De façon inclusive et participative, des plans de plaidoyer ont été élaborés à l'endroit des décideurs et acteurs clés pour un accès sécurisé des femmes et des jeunes à la terre, et globalement la prise en compte de leur voix dans la gouvernance locale. Les activités de renforcement des capacités et de sensibilisation réalisées à ce sujet ont permis d'améliorer la connaissance et les capacités des acteurs cibles à faire face de façon pacifique aux conflits fonciers en prenant en compte les spécificités des femmes et des jeunes, ce qui a permis d'augmenter progressivement le taux de participation des femmes et des jeunes. Ces actions ont eu un impact direct sur l'accès des femmes à la terre qui a augmenté de 12% dans les zones où les commissions foncières ont été installées. De plus, les premières infrastructures de paix réalisées dans le cadre du projet ont permis de résoudre de façon définitive les tensions entre les femmes, notamment dans le village de Dougouba, Commune de Markala autour de la gestion d'un espace d'eau.

- Réalisation d'infrastructures de paix qui contribue à la cohésion sociale

PROSMED a accompagné les populations maliennes dans l'amélioration de leur résilience face aux dynamiques de conflits afin qu'elles vivent dans un environnement sécurisé et respectueux de l'État de droit. A cet effet, ce programme a prévu de renforcer les infrastructures de paix afin de permettre aux populations de prévenir et gérer leurs conflits dans l'attente du retour des services de sécurité et de justice. Cependant, il est à constater que les coûts de certaines infrastructures de paix ont été sous-estimés. En effet, il était envisagé que les besoins exprimés par les populations allaient inclure des activités soft – tels que des dialogues – ainsi que des activités hard et le budget avait été estimé sur cette base. Suite aux premières discussions réalisées au sein des CoFos et en lien avec les ERAR, il est apparu que les principaux besoins en matière de prévention des conflits sur le long terme sont de type hard (délimitations de parcelle sur lesquelles portent des conflits récurrents, création de nouveaux points d'eau pour éviter des tensions entre les communautés...). Cela a été de nature de revoir à la baisse les ambitions du programme.

Résultat 2 – Justice et sécurité

Tableau des indicateurs du résultat 2

RESULTATS/PRODUITS	INDICATEURS	BASELINE	Cible 2022	Résultats 2021/22	Taux d'atteinte
Résultat 2 - Les populations, notamment les femmes et les filles survivantes de VBG, retrouvent la confiance et ont un accès effectif à des services de sécurité, justice et des institutions des droits de l'homme plus efficaces et transparents	<i>2.1% des populations qui font confiance aux acteurs de sécurité (police/gendarmerie) dans les localités ciblées</i>	59,49% (police) ; 88,01% (gendarmerie) (Donnée nationale 11/2020)	63,49% (police) 91,01% (gendarmerie)	Gendarmerie : T=83,45% F=86,40% H=80,5% Moins 35 ans =84,16% 35 ans et +=82,32% Police: T=65,49% F=69,10% H=61,87% Moins 35 ans =65,31% 35 ans et +=65,77%	Police : 131,43% Gendarmerie : 71,95%
	<i>2.2 % des populations qui ont sollicité un acteur de la sécurité dans les 6 derniers mois et qui sont satisfait de la réponse apportée.</i>	47,8% (Donnée nationale 11/2020)	+3% dans les zones ciblées	T=64,7% F=61,08% H=66,27% Moins 35 ans =64,73% 35 ans et +=63,13%	127%
	<i>2.3 % des populations qui font confiance aux acteurs de la justice dans les localités ciblées</i>	55,22% (Donnée nationale 11/2020)	+5% dans les zones ciblées	T=51,39% F=54,52% H=48,26% Moins 35 ans =52,04% 35 ans et +=50,35%	85%
	<i>2.4 % de détention préventive dans les localités ciblées</i>	70% (2020)	-5% dans les zones ciblées	60%	86%
Produit 2.1. Les capacités des services en charge de la sécurité sont renforcées	<i>2.1.1 Stratégie Réforme du Secteur de la Sécurité (RSS) adoptée et les plans d'actions annuels finalisés</i>	0	Plan d'action 2022	Stratégie adoptée en 2022 et plan 2022 disponible	100%

	2.1.2 Nbre d'infrastructures de sécurité (commissariat/brigade) construites/réhabilitées	0	4	4 (Djenné, Bankass, Sévaré et Gao)	100%
	2.1.3 Nbre de personnels de sécurité formés (désagrégué par sexe et Direction Générale)	0	400	707 (87% H et 13%F)	177%
Produit 2.2. Les capacités des services judiciaires et pénitentiaires sont renforcées	2.2.1 Plan d'actions annuels de la Loi d'orientation et de programmation du secteur de la justice (LOPSJ) finalisés	0	Plan d'action 2022	Plan d'action 2022 disponible	100%
	2.2.2 Nbre de infrastructures de justice (juridictions/EPES) construites/réhabilitées	0	3	1 (Djenné)	33%
	2.2.3 Nbre de personnels de justice formés (désagrégués par sexe et fonction (Juridictions/EPES)	0	100	384 (65%H et 35%F)	384%
Produit 2.3 L'accès et la confiance des populations envers les services de sécurité et de justice sont renforcées	2.3.1 Nbre de comités consultatifs de sécurité (régionaux et communaux) opérationnels	0	23	22	96%
	2.3.2 Nbre de personnes sensibilisées sur le rôle des acteurs de la sécurité et de la justice dans la lutte contre l'impunité (désagrégué par sexe)	0	7500	23139 (70%H et 30%F)	309%
	2.3.3 Nbre de personnes vulnérables bénéficiant d'une aide légale (désagrégué par sexe)	0	100	0	0%
Produit 2.4 La sensibilité au genre des systèmes de sécurité et de justice est renforcée	2.4.1 Nbre de personnels de sécurité et de justice sensibilisés/formes en lien avec le genre et le droit des femmes (désagrégué par sexe)	0	100	372 (79%H et 21%F)	0%
	2.4.2 Nbre de points focaux/unités genre des forces de sécurité et de la justice présents dans les zones ciblées (désagrégué par sexe)	0	20	78 (55%H et 45%F)	390%
	2.4.3 Nbre de femmes victimes de VBG bénéficiant d'une aide juridictionnelle	0	50	0	0%

Produit 2.5 Les capacités des acteurs chargés de lutter contre l'impunité sont renforcées	2.5.1. Nbre de dossiers en lien avec des graves violations jugés par la justice ordinaire/militaire (désagrégué par juridiction)	0	5	63	0%
	2.5.2. Nbre d'auditions publiques organisées par la CVJR (avec désagrégation des dossiers auditionnés par sexe)	2 (2020)	6 (20% dossiers de femmes victimes/témoins)	6	0%
	2.5.3. Nbre d'antenne de la CNDH pleinement opérationnelles	1 (Mopti)	2	3 (Mopti, Ségou, Gao)	150%
	2.5.4. Nbre d'OSC relais appuyant l'action de la CNDH dans les régions	8 (Mopti)	25	70 : Mopti (30), Segou (20) et Gao (20)	280%

- Appui au renforcement des capacités des acteurs et à la réforme des secteurs de la justice et de la sécurité

Dans le cadre de la réforme du secteur de la sécurité, le PROSMED a appuyé le Commissariat à la Réforme du Secteur de la Sécurité (CRSS) dans le renforcement de ses capacités de suivi de la stratégie nationale du secteur de la sécurité et de son plan d'action 2022-2024. Cet accompagnement permettra d'assurer la mise en cohérence et la coordination des différents acteurs nationaux et internationaux intervenants dans le secteur de la sécurité. Grâce aux appuis de PROSMED, le CRSS dispose désormais d'un cadre de coordination, de planification et de suivi opérationnel de la stratégie qui rassemble les représentants de toutes les institutions nationales intervenant dans le cadre de la Réforme du Secteur de la Sécurité (RSS). Cela a permis au CRSS de finaliser le plan d'action 2023 de la stratégie RSS et de conduire des discussions en fin 2022 avec le groupe de dialogue Sécurité intérieure du Groupe Exécutif de Coopération des Partenaires Techniques et Financiers (GEC) afin qu'il serve de cadre d'échange entre le CRSS et les PTF en vue de leur alignement progressif sur les objectifs de la stratégie.

Dans le cadre de la programmation 2020-2024, le ministère de la justice et des droits de l'homme – MJDH – a été au centre du processus de renforcement des capacités du secteur de la Justice à travers sa Cellule de Planification et des Statistiques (CPS) et la Cellule de Communication. PROSMED a appuyé la CPS dans le suivi de la mise en œuvre de la Loi d'orientation et de programmation pour le secteur de la justice (LOPSJ 2020-24), adoptée en 2019 en tant que cadre stratégique du secteur de la justice pour la période 2020-24.

Le PROSMED a appuyé le ministère en charge de la sécurité pour l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités au profit de la Police et de la Gendarmerie Nationale. L'opérationnalisation de ce plan qui est effective depuis 2022, a permis de renforcer les

capacités de 75 (soixante-quinze) officiers et agents de police judiciaire des localités cibles du projet dans les domaines de la planification d'enquête, des procédures judiciaires, de la rédaction des procès-verbaux, du respect des droits de l'homme et de la déontologie. De même, 40 (quarante) Directeurs et Directeurs Adjointes régionaux de la Police Nationale ont bénéficié de formations sur le management et le leadership. Ces formations ont notamment porté sur les différents textes qui régissent la création et le fonctionnement de la police au Mali, les relations de pouvoir et de compétence avec les autorités et autres acteurs du secteur de la sécurité dans leur localité, et les outils de management qualité, de contrôle et de supervision des commissariats. Les données récoltées au travers des enquêtes de perception révèlent que : une augmentation de 13% de personnes qui font confiance à la police et la gendarmerie dans les zones ciblées par le projet ; plus de 40% des populations qui ont sollicité un acteur de la sécurité dans les 6 (six) derniers mois sont satisfaites de la réponse apportée dans les zones ciblées par le projet ; 75 (soixante-quinze) activités de sensibilisation et de restauration de la confiance entre les populations et les Forces de sécurité ont été organisées.

Conformément au plan de renforcement des capacités des acteurs de la justice issu de l'évaluation des besoins réalisé par le PROSMED en 2020, plus de 20 sessions de formation des personnels judiciaires et pénitentiaires ont été organisées en 2022 et 384 personnels (greffiers, magistrats et personnels pénitentiaires) dont 135 femmes ont été formés sur le management des juridictions, la communication judiciaire, les statistiques, la tenue des registres de greffes, les droits de l'homme en milieu carcéral, et la gestion de contrôle interne. en termes d'appropriation, à l'issue de 2 sessions de formation, un vivier de 7 formateurs constitué d'un greffier, de 3 présidents de tribunal et de 2 procureurs a été constitué pour animer les mêmes formations au sein de l'INFJ.

Par ailleurs, des appuis techniques et logistiques ont été fournis au ministère de la justice et des droits de l'homme pour l'élaboration et l'opérationnalisation d'une stratégie de communication qui lui a permis de renforcer les capacités de 116 personnels judiciaires et pénitentiaires en matière de communication.

- Réalisation d'infrastructures (sécurité/justice) qui contribue à rapprocher la police et la justice des citoyens (Djenné)

Le PROSMED a également contribué à l'amélioration de l'efficacité du secteur de la justice grâce au renforcement de la présence des acteurs de la sécurité et de la justice sur le terrain, notamment dans le cercle de Djenné avec la construction d'un commissariat de police et d'un tribunal d'instance, et sur 13 autres cercles des Régions du Centre et du Nord. Le déploiement des acteurs de la sécurité et de la justice qui s'en est suivi a été accompagné par le renforcement des capacités techniques de 576 agents (dont 64 personnels de sécurité, 115 personnels judiciaires et 397 personnels pénitentiaires) qui contribuent à améliorer les pratiques dans les juridictions et les lieux de privation de liberté et par la même reconstruire la confiance des populations avec les acteurs de la sécurité.

- Amélioration de l'Efficacité/organisation du travail dans les juridictions –
Amélioration de l'attitude des magistrats envers les justiciables

Le PROSMED a apporté un appui stratégique au Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme (MJDH) à travers l'opérationnalisation du processus d'informatisation et de digitalisation du système judiciaire qui permet à la Cellule de Planification et de la Statistique de ce Ministère de produire des données et indicateurs statistiques du secteur de la Justice. Grâce à cet appui, la collecte et le traitement des statistiques a permis de développer un outil de suivi, de planification et de redevabilité des personnels judiciaires. Depuis lors, les annuaires statistiques 2016/21 ont pu être finalisés et ces données ont été prises en compte par le Ministère pour évaluer les performances des magistrats dans le cadre du mouvement des personnels judiciaires prévu en 2023.

L'appui au renforcement de la présence des personnels judiciaires dans les zones ciblées par le projet s'inscrit dans la perspective de la transformation des juges de paix à compétence étendue en tribunaux d'instance ainsi que par le renforcement de la sécurisation des juridictions afin d'assurer le déploiement de personnels judiciaires additionnels et de renforcer leur présence effective dans les zones couvertes par le projet. La construction d'un tribunal d'instance (à Djenné) a été finalisée tandis que les travaux de construction et de réhabilitation de 12 infrastructures additionnelles de justice sont en cours²⁴. Les localités sélectionnées sont les mêmes que celles où des interventions en appui aux infrastructures de sécurité ont démarré et il est prévu que ces travaux soient finalisés en 2023.

Grâce à l'appui technique du PROSMED, l'Inspection des Services Judiciaires du MJDH dispose d'un formulaire unique d'inspection informatisé qui englobe les informations relatives aux institutions judiciaires et pénitentiaires qui a été chargé sur des tablettes afin de simplifier la récolte de données et la préparation des rapports.

- Amélioration des conditions de détention à travers les réhabilitations des lieux de détention

Le PROSMED a appuyé la réhabilitation/construction de 5 établissements pénitentiaires (Nara, Koro, Yelimane, Diéma et Nioro). Ces constructions/réhabilitations qui seront finalisés d'ici la fin 2023 seront de nature à améliorer les conditions de détention des détenus d'une part et d'améliorer les conditions de travail du personnel pénitentiaire.

- Amélioration du climat de confiance entre les FDS et la communauté à travers les CCS

La mise en place et l'appui au fonctionnement des Comités Consultatifs de Sécurité (CCS) régionaux et communaux à travers les appuis du PROSMED participe de la contribution du PNUD à la restauration de la confiance entre les acteurs de la sécurité et les populations. La création de ces mécanismes résulte des dispositions de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation issus du processus d'Alger et par la RSS. Mis en place en partenariat avec le CRSS, ces mécanismes servent de cadres d'échange entre les populations et les acteurs de la

sécurité. Grâce à l'appui du PROSMED, 10 CCS régionaux et 12 CCS communaux sont actuellement fonctionnels et 13 CCS communaux additionnels sont en cours d'installation. **Si le CCS niveau communal fonctionnent grâce à l'appui du PROSMED dans sa prise en charge financière que dans son animation, les CCS niveau régional souffrent de l'absence d'un mécanisme de financement mettant en mal sa fonctionnalité. De même, la chaîne de transmission des informations au niveau national est assez limitée du fait de la non-fonctionnalité des CCR régionaux.**

- Amélioration de la prise en charge des VBG par la justice et les unités d'enquête

Le PROSMED a appuyé le renforcement de la sensibilité au genre des acteurs de la sécurité et de la justice ainsi que la représentativité des femmes au sein du système judiciaire. Ce renforcement des capacités a concerné 131 acteurs de la justice et de la sécurité dont 56 femmes qui ont accru leurs connaissances sur des concepts de base de l'égalité, l'équité genre et des VBG. L'accent a été mis sur les formes, les causes et les conséquences des VBG, les normes nationales, régionales et internationale de protection des survivantes de VBG, les outils, stratégies d'intégration du genre dans la lutte contre les VBG et le traitement sensible genre des dossiers. Selon le point focal genre de la DGPN, la formation a permis de changer la perception et fonctionnement des unités d'enquêtes dans la prise en charge des victimes sur la base de l'analyse de la prise en compte du genre précédemment faite.

- Contribution à la protection des DH à travers la lutte contre l'impunité

En lien avec la lutte contre l'impunité, les appuis du Programme ont ciblé plusieurs domaines d'intérêt tels que : la justice militaire et le Pôle Judiciaire Spécialisé sur le terrorisme et la criminalité transnationale (PJS) ; la Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR) ; et la Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH). Sur la justice militaire et en partenariat avec EUCAP, le PROSMED a soutenu la finalisation de la réforme du code de justice militaire par un accompagnement à un processus inclusif et participatif d'élaboration de l'avant-projet de code qui a été validé en mars 2022. Le PROSMED et l'ONUDD ont conjointement appuyé le PJS dans la mise en place d'un programme de déradicalisation dans les prisons, ainsi que dans le renforcement des capacités du personnel pénitentiaire sur la gestion des détenus violents et la prévention de la radicalisation en milieu pénitentiaire.

Par ailleurs 6 258 jeunes étudiants de 15 à 30 ans dont 2 232 femmes ont été ciblés pour des activités de sensibilisation et de participation au processus de justice transitionnelle. Ces activités ont été réalisées à travers des sessions d'informations de pairs "jeunes à jeunes" dans les universités publiques, privées et instituts de Bamako, Ségou, Mopti, et Gao, et à travers la production et diffusion de contenus artistiques (théâtre, film fiction, film documentaire, exposition photo) sur le travail de la Commission Vérité Justice et Réconciliation (CVJR) et les graves violations de droits de l'homme les moins connues, commises au Mali de 1960 à nos jours. Ces productions ont été développées en partenariat avec le Conservatoire des Arts et des Métiers Balla Fasseké Kouyate.

Dans le même ordre d'idées, PROSMED a appuyé le renforcement des capacités de la Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH) par des dotations en équipements techniques et logistiques aux antennes régionales de Mopti, Ségou, Gao, Kayes et Sikasso afin de les rendre opérationnelles et de permettre à leurs personnels de faire le suivi des activités dans leurs régions de compétence. Ces antennes ont été équipées en moyens roulants et en matériels bureautiques. **L'efficacité du suivi des activités des antennes régionales de la CNDH, ainsi que la fonctionnalité sur le moyen et le long termes des équipements demeurent incertaines au regard de la faible disponibilité et faible prévisibilité des fonds de contrepartie, de l'absence d'un mécanisme de mise en réseau des antennes régionales et d'interconnexion avec le siège de la CNDH basée à Bamako.**

Résultat 3 – Lutte contre la corruption

Tableau des indicateurs du résultat 3

RESULTAS/PRODUITS	INDICATEURS	BASELINE	Cible 2022	Résultats 2021/22	Taux d'atteinte
Résultat 3 : La corruption au sein des services publics, et en particulier ceux de la sécurité et de la justice, est diminuée grâce aux efforts de prévention et de répression et au renforcement du contrôle citoyen des populations	<i>3.1 % des populations qui considèrent la police comme corrompues</i>	66,43% (Donnée nationale 11/2020)	-5% dans les zones ciblées	T=38,87% F=36,01% H=41,72% Moins 35 ans =39,73% 35 ans et +=37,48%	158%
	<i>3.2 % des populations qui considèrent la gendarmerie comme corrompues</i>	60,44% (Donnée nationale 11/2020)	-5% dans les zones ciblées	T=25,04% F=22,96% H=27,12% Moins 35 ans =25,13% 35 ans et +=24,89%	221%
	<i>3.3 % des populations qui considèrent les institutions nationales comme corrompues</i>	76,97% (Donnée nationale 11/2020)	-5% dans les zones ciblées	T=21,61% F=18,93% H=24,29% Moins 35 ans =20,62% 35 ans et +=23,20%	333%
Produit 3.1. La redevabilité et la transparence des acteurs de la sécurité et de la justice sont renforcées	<i>3.1.1 Niveau de fonctionnalité des mécanismes de contrôle interne des juridictions</i>	0	Visites régulières des procureurs auprès des JPCE	3	
	<i>3.1.2. Nbre de missions d'inspections des services judiciaires réalisées dans les zones ciblées</i>	0	5	7	140%
	<i>3.1.3. Nbre de missions d'inspections des forces de sécurité réalisées dans les zones ciblées</i>	0	5	0	0%
Produit 3.2. Les capacités des acteurs judiciaires chargés de lutte contre la corruption sont renforcées	<i>3.2.1. Nbre de personnels du PEF formés (désagrégué par sexe)</i>	0	30	35 (87%H et 13%F)	117%
	<i>3.2.1. Nbre de jugements rendus sur les dossiers du PEF (désagrégué par sexe)</i>	0	25	32	128%

	<i>3.2.3. Nbre de décisions de la chambre non permanente de discipline financière et budgétaire de la section des comptes</i>	0	0	0	
Produit 3.3. Les capacités des populations et de la société civile à suivre les cas de corruption sont renforcées	<i>3.3.1. Nbre de dénonciations reçues par le consortium d'OSC</i>	0	1000	581	58%
	<i>3.3.2. % de dénonciations traitées et soumises aux organes étatiques compétents</i>	0%	5%	23%	460%
	<i>3.3.3. Nbre de rapports d'OSC de suivi des acteurs de sécurité et de justice dans les zones ciblées</i>	0	8	4	50%

- Disponibilité d'une stratégie Nationale de lutte contre la corruption.

Dans le cadre de la lutte contre la corruption, le PROSMED a contribué à la conduite du processus inclusif de finalisation et de validation de la stratégie nationale de lutte contre la corruption par la prise en charge du consultant national mobilisé pour animer la réflexion ayant abouti à la validation de cette stratégie et à son approbation intervenue en Conseil des Ministres le 13 septembre 2023. L'élaboration de cette stratégie figure parmi les priorités de la Transition et à ce titre répond à la nécessité de renforcer la coordination des nombreux acteurs intervenants en matière de prévention et lutte contre la corruption.

- Amorce d'un dispositif de dénonciation à travers les OSC,

En plus des appuis fournis aux instances étatiques pour lutter contre la corruption, PROSMED a appuyé la création d'un réseau de la société civile de monitoring des cas de corruption et des violations des droits de l'homme. Ce réseau a été mis en place en partenariat avec l'Association Malienne des Droits de l'Homme (AMDH) et la Fondation Tuwindi. 17 (dix-sept) points focaux du réseau ont été formés sur les techniques de surveillance, de documentation et de rapportage des cas de corruption et de violation des droits de l'homme. Ces points focaux ont été déployés dans les zones couvertes par le PROSMED afin de recevoir les dénonciations des populations et monitorer le comportement des acteurs étatiques dans leurs zones de compétence.

- Existence d'une plateforme de recueil et de documentation des cas de violation des DH et de corruption.

La société civile a également bénéficié des appuis pour le développement d'une application et d'une plateforme web dénommée KENEKANKO ([Kenekanko - Alerter en toute simplicité](#))

qui permettent aux populations de signaler des cas de corruption qui sont ensuite vérifiés par les organisations partenaires et transmis aux autorités étatiques compétentes. La mise en place de cette plateforme a pris du temps avant sa mise en place et n'a pu être opérationnelle qu'en septembre 2022. Les alertes reçues sont vérifiées par une équipe de l'AMDH et, si elles sont validées, elles sont publiées sur une plateforme WEB et peuvent être transmises aux autorités étatiques compétentes. Certaines de ces alertes sont aussi exploitées par un réseau de 21 journalistes dont 5 femmes qui ont été formés dans le cadre de ce projet. La plateforme web permet aux populations de suivre le nombre et la typologie d'alertes reçues, les alertes vérifiées et les alertes signalées auprès des autorités compétentes. La carte permet en outre de visualiser les localités concernées par ces alertes.

Dans un contexte marqué par des difficultés d'accès à l'information et la peur des représailles, les acteurs de la société civile ont enregistré en décembre 2022, 794 cas de dénonciation dans 101 localités du Mali. Sur les 394 cas vérifiés, 273 se sont révélés crédibles. Des campagnes de sensibilisation sur ce réseau et ces outils ont démarré durant le dernier trimestre 2022 avec 122 jeunes de 15 à 35 ans dont 52 femmes et se sont poursuivis tout au long de 2023. Durant la période couverte par ce projet, les journalistes d'investigation ont publié 21 articles sur des dossiers de corruption et de violation des droits humains

- Renforcement du dispositif de répression dans la lutte contre la corruption

Depuis 2020, PROSMED a démarré une série d'appuis au pôle économique et financier de Bamako. A cet effet, 35 agents et officiers de la police judiciaire de la brigade financière du pôle ont ainsi bénéficié de formations spécialisées en technique et méthodologie d'enquête des dossiers de corruption. Le programme a en outre appuyé le ministère de la Justice et des Droits de l'Homme pour l'élaboration d'un avant-projet de loi afin de renforcer les capacités et l'autonomie du pôle économique et financier. Ce texte a été adopté le 20 septembre 2021 par le Conseil National de la Transition (CNT) et a permis la création du Pôle national économique et financier qui a une compétence nationale en matière de lutte contre la corruption.

Résultat 4 – Lutte contre l'extrémisme violent

Tableau des indicateurs du résultat 4

RESULTAS/PRODUITS	INDICATEURS	BASELINE	Cible 2022	Résultats 2021/22	Taux d'atteinte
Résultat 4 : Les communautés sont plus résilientes faces aux discours en lien avec la radicalisation et l'extrémisme violent	4.1 % de la population qui connaît la Politique Nationale de Prévention et de Lutte contre l'Extrémisme violent et le Terrorisme (PNPLEVT) (désagrégé par sexe)	14,94 % Donnée nationale 11/2020)	+5% dans les zones ciblées	T=19,98% F=17,74% H=22,22% Moins 35 ans =18,58% 35 ans et +=22,21%	100%
	4.2 % de la population qui considère efficace l'action de l'Etat pour lutter et prévenir l'extrémisme violent (désagrégé par sexe)	45,2 % Donnée nationale 11/2020)	+5% dans les zones ciblées	T=51,01% F=51,03% H=50,98% Moins 35 ans =49,91% 35 ans et +=52,76%	102%
	4.3 % des populations (F/M) qui considèrent que le recours à la violence est la meilleure façon de réagir à une attaque contre la communauté	21,22%	-3% dans les zones ciblées	T=7,51% F=7,07% H=7,95% Moins 35 ans =7,61% 35 ans et +=7,36%	243%
Produit 4.1. Les capacités du Secrétariat Permanent à piloter et assurer le suivi de la stratégie nationale sont renforcées	4.1.1 Plan d'action 2021-25 de la Politique Nationale de Prévention et de Lutte contre l'Extrémisme violent et le Terrorisme (PNPLEVT) et plan d'actions annuels finalisés	0	Plan d'action 2022	Plan d'action 2022 validé	100%
	4.1.2 Nbre de réunions du comité de coordination et de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la PNPELV	0	3	1	33%
Produit 4.2. Les capacités des populations à contrer les discours radicaux sont renforcées	4.2.1. Nombre d'acteurs religieux sensibilisés dans le domaine de la prévention d'extrémisme violent et la radicalisation (désagrégé par sexe)	0	100	120 (91H et 29F)	120%

	4.2.2. Nombre de personnes sensibilisées à l'extrémisme violent et la promotion de la culture de la paix, y compris via les réseaux sociaux (désagrégué par sexe)	0	5000	885,080 (60% H et 40F)	
	4.2.3. Nbre d'initiatives de PEV, identifiées sur la base des diagnostics réalisés dans les zones ciblées, mises en œuvre par le projet	0	77	47	61%
Produit 4.3 La participation active des femmes et des jeunes dans tous les efforts visant à prévenir et à combattre la violence extrémiste est renforcée	4.3.1. Nbre de jeunes sensibilisés à l'extrémisme violent et la promotion de la culture de la paix, y compris via la diffusion de programmes d'enseignement (désagrégué par sexe)	0	5000	132,762 (75% H et 25 F)	
	4.3.2. Nombre des femmes formées en tant qu'ambassadeurs de la paix et de lutte contre l'extrémisme violent	0	500	0	0%
	4.3.3. Nombre des jeunes formés en tant qu'ambassadeurs de la paix et de lutte contre l'extrémisme violent (désagrégué par sexe)	0	100	0	0%

- Disponibilité d'un plan d'actions de la politique Nationale de Lutte contre l'extrémisme violent

Le PROSMED a appuyé le Secrétariat Permanent de Politique Nationale de Prévention et de la Lutte contre l'Extrémisme violent et le Terrorisme (PNPLEVT) pour l'élaboration du plan d'action 2022-26 de cette politique et qui a été adopté en Conseil des Ministres en octobre 2022. Les appuis du PROSMED ont permis au Secrétariat Permanent d'établir un cadre de concertation des acteurs religieux et de développer un Guide des Prêches pour la formation des leaders religieux à l'adaptation des prêches et sermons religieux à la politique nationale de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme au Mali. Plus de 100 représentants des organisations religieuses ont pris part aux réunions de ce cadre. 1 000 exemplaires du guide ont été imprimés et vulgarisés auprès des bénéficiaires des formations sur le guide et des autorités locales des zones du projet, tandis que 120 acteurs et actrices religieux dont (22 jeunes, 91 hommes et 29 femmes) ont été renforcés sur son utilisation. Parallèlement, les professeurs de l'enseignement secondaire général ont été formés au guide

des enseignants sur la prévention de l'extrémisme violent, la gestion des conflits et la consolidation de la Paix.

Pour la deuxième phase de mise en œuvre de son plan d'action 2022-2026 qui a été validé en juillet 2021 et adopté en Conseil des Ministres en octobre 2022, les ressources disponibles à ce jour, à travers une LOA signée avec le PNUD qui arrive à échéance en décembre 2023 ne permettent pas d'atteindre tous les objectifs visés pour la période, notamment ceux qui portent sur la construction de centres de déradicalisation, l'appui à des activités économiques pour la réinsertion des personnes radicalisées, le fonctionnement optimal des centres de déradicalisation existants. Le risque d'un recul de l'efficacité de la mise en œuvre du plan d'action 2022-2026 est renforcé par le retrait de la MINUSMA qui apportait un appui financier et logistique nécessaire à la réalisation des activités dans les zones ciblées par le Programme.

- Disponibilité d'une étude sur les opportunités économiques

Une lutte efficace contre le terrorisme et l'extrémisme violent passe nécessairement par la complémentarité des initiatives d'opportunités économiques et de création d'emplois . Le PROSMED a favorisé la réalisation d'une étude sur les opportunités économiques dans ses zones d'intervention. L'existence de cette étude rend disponible des canaux pour favoriser l'insertion économique des jeunes et des femmes. Cependant, il n'existe pas à ce stade une stratégie de financement pour la concrétisation.

Efficiency

Efficiency budgetary

Tableau : Situation d'exécution budgétaire

Project Output	Budget Disponible (USD)	PTA 2021-22 (USD)	Dépenses (USD)	% de dépenses PTA 21/22	% des dépenses budget disponible	PTA 2023 (USD)
Résultat 1 – Cohésion sociale	\$ 6 853 571	\$ 2 339 131	\$ 1 852 117	79%	27%	\$ 4 013 799
Résultat 2 - Sécurité, justice et droits de l'homme	\$ 19 211 492	\$ 9 774 724	\$ 8 344 466	85%	43%	\$ 7 071 646
Résultat 3 – Lutte contre la corruption	\$ 1 649 206	\$ 1 016 008	\$ 717 581	71%	44%	\$ 611 614
Résultat 4 - PVE	\$ 2 019 522	\$ 877 365	\$ 464 755	53%	23%	\$ 507 516
Gestion du Projet et assistance technique	\$ 3 002 143	\$ 1 303 735	\$ 614 834	47%	20%	\$ 1 240 624
Total	\$32 735 933	\$ 15 310 963	\$ 11 993 753	78%	36%	\$ 13 445 200

L'analyse du tableau démontre un taux d'exécution budgétaire au titre du PTA 2021/22 de 78%. Ce taux se justifie par le report de certaines activités en 2023 comme par exemple les activités du résultat 2 en lien avec l'assistance légale en raison du temps de préparation assez long ou les activités du résultat 4 qui n'ont pas pu être mises en œuvre parce que la validation du plan d'actions de la PNVET a pris du temps. Le taux d'exécution de 36% du budget global au 31 décembre 2022 est aussi satisfaisant au regard du temps de démarrage des activités et du contenu du PTA 2023 pour lequel l'évaluation a constaté un grand nombre d'accomplissement pendant la période de l'évaluation.

En outre, le PROSMED a développé certaines stratégies qui renforcent considérablement son efficacité. A ce titre on peut noter :

- Le développement de synergie avec les programmes de stabilisation et de sécurité climatique du PNUD ;
- Le recours à des volontaires communautaires qui assurent le suivi du programme dans les zones d'intervention ;
- Le recours à des avocats installés à Mopti pour le programme d'assistance judiciaires plutôt que de faire venir des avocats de Bamako comme précédemment.

Concernant le projet de lutte contre l'impunité, on constate que tous les partenaires ont exécuté leur budget sauf le HCDH qui n'a connu que 75% d'exécution budgétaire. Cependant on peut s'interroger sur la pertinence du baromètre sur l'accès à la justice qui a mobilisé près

de 1.000.000\$ avec comme livrable un rapport de 90 pages qui ne contribue pas spécifiquement à l'amélioration de la connaissance sur l'accès à la justice. Au vu des résultats, le caractère résolument participatif et la large consultation des populations ne suffit à justifier de telles dépenses. C'est d'autant plus interpellant que le rapport n'a pas été diffusé et qu'aucune restitution n'a été faite auprès des personnes consultées. Dans le même ordre d'idée, un logiciel de traitement des plaintes a été développé au bénéfice de la CNDH mais il n'est pas opérationnel car la phase de consolidation et de renforcement des capacités n'a pas eu lieu.

Tableau : Taux de réalisation budgétaire et des résultats.

Project Output	Taux d'exécution budgétaire 2022	Taux réalisation des résultats 2022
Résultat 1 – Cohésion sociale	79%	141%
Résultat 2 - Sécurité, justice et droits de l'homme	85%	120%
Résultat 3 – Lutte contre la corruption	71%	159%
Résultat 4 - PVE	53%	84%

L'analyse comparative des taux d'exécution budgétaire et de réalisation des résultats montre une nette appréciation des résultats au regard des moyens mis en œuvre pour leur accomplissement.

Qualité des activités délivrées

Les activités délivrées par le programme sont en général de très bonne qualité et connaissent une appréciation très positive des bénéficiaires et ce qu'il s'agisse des formations, de l'équipement, des infrastructures ou de l'expertise techniques. Par ailleurs, globalement le programme a réussi à respecter les calendriers prévus dans les différents PTA. On peut cependant constater que certaines activités ont connu un retard important dans la mise en œuvre. Il s'agit du projet d'Assistance judiciaire prévu dans le sous-projet de lutte contre l'impunité et de la mise en œuvre de la plateforme Kenekanko de dénonciation des violations des droits humains. Les raisons de ces retards sont justifiées par des difficultés de mise en œuvre avec les partenaires que sont le barreau et l'AMDH.

Dispositif de gestion et de coordination

Comme exprimé plus haut le programme a mis en place un système de coordination régulier avec toutes les parties prenantes (MINUSMA, ONU Femmes, les OSC, les institutions étatiques) afin d'organiser les activités, de remonter les difficultés et de définir les approches

stratégiques. Par ailleurs, le dispositif de gestion du PNUD semble très robuste et peut s'appuyer sur :

- Un leadership très apprécié par les différents partenaires rencontrés lors de la mission d'évaluation pour son caractère stratégique, ouvert au dialogue et flexible ;
- Des ressources humaines stables et dont l'expertise est reconnue par les partenaires nationaux et internationaux ;
- Une équipe de gestion multidisciplinaire (Suivi-évaluation, communication, experts thématiques, expert infrastructure) à Bamako qui supervise les activités et définit la stratégie ;
- Une équipe à Mopti qui met en œuvre les activités dans le centre du pays ;
- 8 volontaires communautaires qui sont les relais du PROSMED dans les différents cercles ;
- Des collaborations structurelles avec les agences des UN et réseau d'OSC compétentes (think peace, WANEP, IMRAP, AMEDD, AZAR, Trijeud, CapDH, DHQ, ODHP, AIESEC, CAD).

Transition avec la MINUSMA

La fin du mandat de la MINUSMA en juillet 2023 va avoir un impact important sur le PROSMED. Il y aura deux cas de figure : des activités réalisées par la MINUSMA seront reprises par une réaffectation des budgets et des activités seront réalisées pour autant que le programme puisse mobiliser des ressources additionnelles. On pense particulièrement aux activités relatives à la cohésion sociale, à la lutte contre l'impunité et à l'extrémisme violent. Le PROSMED est en train de développer une note conceptuelle en ce sens afin de mobiliser des fonds. Il y a actuellement déjà un budget de 200.000\$ qui a été mobilisé dans le cadre du ROSLHR Global Programme.

Suivi-évaluation

Le système de suivi – évaluation semble très robuste. Il existe plusieurs outils qui démontrent sa qualité :

- Des enquêtes de perception ont été menées en 2020 et en 2023 afin de mesurer la perception des populations des zones d'intervention du PROSMED sur les questions de réconciliation, de cohésion nationale, de justice, de sécurité et de corruption ;
- Des rapports réguliers venant des OSC de mise en œuvre et des volontaires communautaires qui font état de la mise en œuvre, des indicateurs de résultats et des difficultés rencontrées ;
- Une matrice des activités qui est mise à jour hebdomadairement par tous les acteurs via l'outil kobo toolbox ;
- Un cadre de résultat mis à jour annuellement dans le cadre du reportage annuel du PROSMED et de chacun de ses sous-projet.

Il faut cependant noter que la matrice d'indicateur ne dispose pas suffisamment d'indicateurs d'outcome qui sont censés documenter l'utilisation des outputs par les bénéficiaires. Il y a un écart trop important entre les indicateurs d'impact et les indicateurs d'output. Il serait utile de développer certains indicateurs qui puissent démontrer le changement opéré par le

programme et qui se trouve dans sa zone d'influence. On pourrait proposer, à titre illustratif, les indicateurs d'outcome suivant :

- Nombre de conflits gérés par les COFO ;
- Pourcentage de femme ayant accès à la terre ;
- Nombre d'activités réalisées par les CCS ;
- Existence d'un annuaire statistique ;
- Nombre de dénonciations présentes dans la base de données KENEKANKO ;

Par ailleurs, les indicateurs d'impact comme ceux relatif à la perception des populations doivent être analysé avec prudence. Ils peuvent être influencer par des facteurs complètement externes au programme. Il suffit pour s'en convaincre d'observer l'évolution des perceptions relatives à la corruption qui ont dégringolé de 2020 à 2023 alors qu'aucun projet ou mesure n'ait été mise en œuvre. Il s'agit probablement d'un effet dû au changement politique et à une grande confiance de la population dans les nouvelles autorités.

Communication

Durant la période couverte par ce rapport, le programme a développé et démarré la mise en œuvre de son plan de communication. Avec le concours des unités de communication des trois partenaires du PROSMED, le programme a assuré la visibilité des activités réalisées à travers les plateformes des réseaux sociaux (Facebook et twitter). Des articles mensuels ont en outre été publiés sur le site WEB du PNUD et des Nations Unies au Mali et une Newsletter trimestrielle a été élaborée et diffusée auprès des partenaires nationaux et internationaux afin de mieux faire connaître les activités du programme. De plus, 3 capsules vidéo sur le PROSMED ont été finalisés : une présentation générale du programme, un point sur les activités en appui aux COFOS et un point sur les appuis aux CCS. En 2022, le PROSMED a en outre organisé une visite virtuelle des partenaires du projet à Ségou afin d'avoir l'opportunité d'échanger avec acteurs et les bénéficiaires du projet. Des visites similaires seront organisées en 2023.

Durabilité

Le contexte sanitaire, sécuritaire, économique et judiciaire malien étant inconstant, il est actuellement difficile de construire des projets de développement qui puissent répondre effectivement au critère de la durabilité.

Dans le cas d'un arrêt des activités du programme, il est fort probable que plusieurs structures appuyées ne soient plus en mesure de fonctionner tels qu'elles le font actuellement (COFO, CCS, CCR). Pour autant il existe des solutions pour rendre plus pérenne ces institutions (révision des décret, financement étatiques, financement local). En l'absence d'un mécanisme étatique, l'appui à l'aide légale n'offre pas de garantie de durabilité. Il est nécessaire de bien définir les objectifs d'un appui de masse de l'assistance judiciaire au bénéfice des prévenus ou des victimes de violences sexuelles. Ces objectifs s'inscrivent dans une intervention nécessairement limitée dans le temps mais peuvent avoir des impacts sur la surpopulation carcérale et sur la jurisprudence. Dans le contentieux stratégique, il est très important de définir les objectifs stratégiques d'une telle implication judiciaire et de développer des stratégies de plaidoyer.

On peut cependant noter une réelle appropriation par des institutions nationales des enjeux propres à leur mandat. C'est probablement la conséquence d'un processus de formulation adapté aux besoins des bénéficiaires et aux enjeux maliens. La définition, avec l'aide du PROSMED de plusieurs documents de stratégie nationale est de nature à inscrire les actions dans une certaine durabilité. On peut à ce titre citer : La LOPJS ; la stratégie de lutte contre la corruption ; la stratégie nationale de la réconciliation et de la cohésion sociale, la réforme du secteur de la sécurité et la PNP/LEVT. On peut également constater que la mise en œuvre de LOA au bénéfice de plusieurs parties prenantes autonomise les bénéficiaires à agir en fonction de leur besoins propres. On constate seulement que la collaboration avec le MRPCN difficile avec tous les partenaires et qu'il serait peut-être opportun de se désengager en attendant une plus grande implication du ministère.

Par ailleurs, la stratégie de renforcement de capacité comme définie plus haut démontre une volonté de s'inscrire dans la durabilité. Il s'agit d'assurer non pas seulement l'acquisition de connaissance mais également la transmission et la rétention des connaissances. L'inscription des modules de formation dans le cursus de l'INFJ et la création d'un pool de formateurs formés sont une illustration de cette approche pérenne.

Impact

S'il est difficile de parler d'impact à mi-parcours, ce processus d'évaluation a permis d'identifier des indices d'impact qui pourront être pleinement confirmés dans les prochaines années s'il y a encore un investissement dans les thématiques du PROSMED.

On peut citer les éléments suivants :

- Mise en place des plans d'actions des CCS avec renforcement de la confiance entre la population et les FDS ;
- Installation harmonisée des COFO avec résolution de litige foncier et certaines homologations ;
- Statut A de la CNDH et mise en œuvre de son mandat dans certaines régions du territoire ;
- Amélioration de la confiance en la justice à Djenne à la suite des investissements du PROSMED ;
- Existence de plusieurs politiques et stratégies nationales (RSS, Stratégie de LCC, Stratégie de réconciliation nationale et de cohésion sociale, LOPJS, PNPLEV).

Leçons apprises

- La mise en place d'un PIP avant la formulation du PROSMED a été de nature à adapter le programme aux réalités contextuelles et aux besoins réels des bénéficiaires ;
- L'approche ONE UN a permis de profiter de l'expertise spécifique de chaque partenaire du projet ainsi que de la forte présence terrain des sections de la MINUSMA impliquée dans le programme (Affaires civiles, UNPOL, SAJP et DDHP). L'élaboration et l'adoption d'un plan de travail conjoint du PROSMED a permis d'adopter une véritable approche territoriale intégrée et de maximiser l'impact et la complémentarité des interventions. Ce partenariat a de plus permis de dépasser la cible initiale prévue en matière de mobilisation de fonds (32,5 M USD sur les 32 M USD visés initialement).
- Le programme est en mesure de mobiliser des fonds car il répond aux besoins des bénéficiaires et qu'il a créé une relation de confiance durable avec tous les ministères impliqués dans sa mise en œuvre ;
- Les volontaires communautaires sont une opportunité pour : intervenir dans des zones qui ne remplissent pas toutes les conditions de sécurité ; être un relais des activités du programme ; appuyer les CCS ; réduire les coûts opérationnels du programme ; être une opportunité de carrière pour les volontaires ;
- L'expérience a prouvé qu'il était inefficace de constituer des CCS dans des communes dans lesquelles il n'y avait pas de brigade de gendarmerie ou de commissariat de police ;
- L'expérience a prouvé que le programme n'était pas suffisamment outillé pour développer des opportunités économiques dans le cadre de la lutte contre l'extrémisme violence ;
- Dans un contexte changeant, le programme a développé une approche flexible qui s'est révélé être payante tant au niveau de l'efficacité qu'au niveau réputationnel.

Recommandations

Critère du CAD	Recommandations
Pertinence Cohérence	• Garder une logique d'intervention robuste en évitant de s'éparpiller dans des projets qui n'ont pas de lien de rattachement évident avec les objectifs du programme. • Assurer le déploiement de l'ensemble des résultats du programme dans toutes les zones d'intervention.
Efficacité	• Appuyer le SP LOA dans la relecture des textes relatifs aux COFOS sur la base des dysfonctionnements constatés tant dans sa composition que dans son fonctionnement lors de la mission d'évaluation des COFOS • Appuyer la CNDH dans sa restructuration à travers un diagnostic institutionnel et organisationnel au niveau national de sorte à répondre efficacement aux besoins de sollicitation sur les questions des droits de l'homme. • Développer des collaborations avec les projets de création d'emploi du cluster croissance inclusive aux fins de la complémentarité avec les actions de sensibilisation de lutte contre l'EVT comme prévu dans la nouvelle note conceptuelle.
Efficience	• Reprendre les activités du projet de lutte contre l'impunité et particulièrement ceux sur l'assistance judiciaire ; le logiciel de gestion des plaintes de la CNDH et la diffusion du rapport su baromètre. • Prévoir des indicateurs d'outcome dans les outils de suivi-évaluation.
Durabilité	• Favoriser la pérennité des CCS et des COFOS respectivement à travers des actions de plaidoyer envers l'État pour la mise à disposition du budget prévu par les textes et à travers le développement des initiatives d'activités collectives génératrices de revenus déjà entreprises dans certains villages. • Restreindre la collaboration avec le MRPCN en l'attente d'une meilleure appropriation des approches d'appui du PROSMED.

Conclusions

L'ampleur des défis relatifs aux crises sociopolitique et sécuritaire auxquels fait face le Mali, appelle une réponse holistique qui dépasse le cadre strictement sécuritaire pour englober les aspects de gouvernance, de développement et de cohésion sociale qui sous-tendent le rapport des populations à la justice. Le PROSMED à travers ses quatre axes d'intervention répond à ces préoccupations à travers un appui aux populations afin d'améliorer leur résilience face aux dynamiques de conflits et de leur permettre de vivre dans un environnement sécurisé et respectueux de l'État de droit.

L'accès à la justice et la légitimité du secteur de la justice au Mali est une préoccupation des communautés depuis des décennies. En effet, la situation sécuritaire au centre et au Nord du Mali a favorisé l'émergence d'autres acteurs, enclins à mener leurs propres formes de justice et à défier l'autorité du système judiciaire formel. Ceux-ci contribuent à catalyser un cycle de violence et de vengeance, ainsi qu'une plus grande méfiance de la population envers les mécanismes formels de l'État. C'est pourquoi l'appui du PROSMED à la réalisation des infrastructures de paix et la mise en place et/ou renforcement des mécanismes locaux de prévention et de gestion de la crise est très salubre pour les communautés de ces zones.

En outre, le renforcement du système judiciaire par le PROSMED, pour s'assurer que les droits communautaires sont respectés, pour contrer la montée des idéologies promues par les groupes armés a favorisé un traitement transparent et équitable au niveau des juridictions et une meilleure gouvernance.

Une bonne articulation entre la cohésion sociale, à travers le dialogue, l'accès à la justice, à travers le respect des droits de l'homme et de l'état de droit, et la bonne gouvernance, à travers la lutte contre la corruption, sont toutes choses qui contribuent fortement à désamorcer le processus de radicalisation dans l'extrémisme violent et le terrorisme. Le PROSMED, par le biais des OSC, s'investit également dans l'éducation qui représente en complément un outil efficace pour renforcer la résilience des apprenants face à l'extrémisme violent et atténuer les facteurs de ce phénomène. Cependant, la paupérisation des communautés et le manque des débouchés économiques restent un aspect qui mérite une attention particulière du PROSMED dans ses zones d'intervention.

Annexe

Termes de référence

Termes de Reference

Evaluation à mi-parcours du Programme d'appui à la Stabilisation du Mali à travers le renforcement de l'Etat de Droit (PROSMED)

I. Contexte

Le **programme d'appui à la Stabilisation du Mali à travers le renforcement de l'Etat de Droit (PROSMED)** s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de l'axe 1 du Cadre Stratégique pour la relance économique et le développement durable du Mali (CREDD 2019-23) relatif à la « Consolidation de la démocratie et de l'amélioration de la gouvernance » et des effets des axes 1 et 2 du Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable au Mali (UNSDCF 2020-24) « D'ici 2024, les populations vivent dans un Etat de droit, un environnement de paix et de redevabilité grâce à des institutions publiques fortes, des médias et une société civile exerçant leurs rôles et responsabilités pour une gouvernance efficace et inclusive » et « D'ici 2024, les populations sont résilientes face aux conflits, vivent réconciliées et en harmonie dans un environnement de paix, sécurisé et respectueux des Droits de l'Homme et des traditions culturelles positives ».

C'est dans ce cadre que le PNUD, ONU Femmes et la MINUSMA, en partenariat avec les autres agences du système des Nations Unies et les principaux acteurs internationaux, prévoit de fournir un appui aux populations maliennes afin d'améliorer leur résilience face aux dynamiques de conflits et de leur permettre de vivre dans un environnement sécurisé et respectueux de l'Etat de droit. Cet appui prévoit notamment un renforcement des infrastructures de paix afin de permettre aux populations de prévenir et gérer leurs conflits dans l'attente du retour des services de sécurité et de justice. Le programme accompagnera en parallèle le redéploiement effectif des acteurs de sécurité et de justice dans les localités couvertes par le Projet. Il va également contribuer au rétablissement de la confiance des populations vis-à-vis de ces pouvoirs publics en améliorant leur efficacité et redevabilité. Enfin, le programme prévoit de renforcer les efforts des autorités étatiques et de la société civile en matière de prévention et de lutte contre la corruption et l'extrémisme violent.

Le PROSMED a pour objectif de contribuer à ce que « les populations soient moins vulnérables aux dynamiques de conflit et vivent dans un environnement plus favorable à une paix durable et à un développement inclusif » à travers la réalisation de 4 résultats : « 1. Les populations bénéficient d'infrastructures de paix et de mécanismes de prévention et gestion des conflits efficaces, inclusifs et accessibles à toutes et tous » ; « 2. Les populations, notamment les femmes et les filles survivantes de VBG, retrouvent la confiance et ont un accès effectif à des services de sécurité, justice et des institutions des droits de l'homme plus représentatifs, efficaces, redevables et transparents » ; « 3. La corruption au sein des services publics, et en particulier ceux de la sécurité et de la justice, est diminuée grâce aux efforts de prévention et de répression et au renforcement du contrôle citoyen des populations » et « 4. Les communautés sont plus résilientes face aux discours en lien avec la radicalisation et l'extrémisme violent ». La question des inégalités basées sur le genre est traitée d'une manière transversale et fait partie intégrante de chaque résultat.

Le PROSMED a démarré en janvier 2020 dans le cadre d'une phase pilote de 18 mois qui s'est terminée en juillet 2021 et qui ciblait 14 cercles du Centre-Nord du Mali. En juillet 2021, une deuxième phase du PROSMED a démarré qui va durer 4 ans (07/2021-06/2025) et les activités du PROSMED ont été progressivement élargie à 10 régions et 22 cercles du Mali : Mopti, Djenne (Mopti) ; Bandiagara, Koro, Bankass (Bandiagara) ; Douentza (Douentza) ; Ségou, Macina, Niono (Ségou); San, Bla, Tominian (San); Gao, Ansongo (Gao) ; Ménaka, Andéranboukane (Ménaka); Nara (Nara); Koutiala, Yorosso (Koutiala); Diéma, Nioro (Nioro) ; Yelimane (Kayes).

II. Justification et objectifs de l'évaluation

Depuis sa mise en place, le programme a fait l'objet d'actions régulières de suivi des activités, et a organisé deux comités de pilotage impliquant des représentant-e-s des partenaires institutionnels nationaux et les partenaires financiers. Il est maintenant prévu de réaliser une évaluation à mi-parcours de ce programme. Cette évaluation va porter sur la phase pilote du PROSMED (01/2020-06/2021) et sur l'état d'avancement de la deuxième phase du PROSMED (07/2021-06/2025).

La conduite d'une évaluation externe et indépendante du programme vise à :

1. Evaluer la qualité programmatique du PROSMED tel que conçu et mis en œuvre de 2020 à nos jours, à travers des critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité/efficience, de sensibilité aux conflits, de durabilité, et de valeur ajoutée par rapport aux actions d'autres partenaires et intervenants.
2. Identifier les défis et formuler des recommandations en vue de l'amélioration des performances du programme eu égard aux différents critères évalués.
3. Capitaliser l'expérience et les acquis/bénéfices qu'ont connu le programme en identifiant les bonnes pratiques et leçons apprises qui ressortent de l'expérience du PROSMED pour la période 2020-2022

Il s'agit d'une évaluation formative, qui participe aussi bien au contrôle qualité du programme, que de sa stratégie d'amélioration en continu et d'apprentissage à travers l'action et l'expérience. L'évaluation sera menée de manière indépendante par une équipe de consultant-e-s externes, dont au moins une personne devra être en mesure de se rendre sur le terrain

III. Les questions-cadre de l'évaluation

L'évaluation devra considérer les aspects suivants, et fournir des éléments de réponse aux questions suivantes :

Pertinence et adéquation au contexte et aux besoins :

- L'analyse du contexte et l'identification des problèmes sur lesquels se base le programme sont-ils étayés par une collecte de données fiable ?
- Les éléments de réponse proposés à travers le programme sont-ils pertinents et en lien direct avec cette analyse de la situation ? Répondent-ils à des besoins réels exprimés par les parties prenantes ou induites par le contexte, en particulier les besoins de groupes les plus vulnérables (selon la politique leave no one behind) ?
- Le programme a-t-il été en mesure de maintenir son analyse du contexte à jour et de faire évoluer ses pratiques et stratégies en fonction du contexte ? Quelles recommandations peuvent être formulées en ce sens pour l'avenir ?

Cohérence interne et financements :

- Depuis sa conception et son lancement, le programme a bénéficié de plusieurs financements de la part de différents bailleurs de fonds. Les activités financées par les différents donateurs ont-elles été conçues et mises en œuvre de manière à favoriser la complémentarité, permettre une cohérence d'ensemble et éviter les doublons ?
- Quels défis le financement multiple du programme soulève-t-il et comment peuvent-ils être relevés ?

Efficacité, efficience et résultats :

- Au terme de deux années de programmation et de mise en œuvre, quel est le niveau de réalisation des résultats au regard des prévisions ? Quels facteurs ont empêché ou contribué à l'atteinte des résultats par le programme PROSMED ?
- Ces résultats ont-ils induits ou contribué à des changements significatifs dans le sens des objectifs du programme, et si oui lesquels ?
- Quel a été l'impact du programme sur les partenaires institutionnels, les communautés bénéficiaires, les acteurs locaux dans les zones d'intervention, ou tout autre acteur pertinent, et sur le renforcement de l'état de droit (impact) ?
- Les ressources humaines, financières et autres du programme sont-elles utilisées de façon optimale pour atteindre les résultats attendus ?
- Les ressources affectées à l'égalité de sexes et aux personnes vivants avec handicap ont-elles été utilisées de manière efficiente
-

Durabilité :

- Au terme de deux années de conceptualisation et de mise en œuvre, le programme a-t-il mis en place une stratégie ou un mécanisme pour assurer la pérennité de ses acquis ?
 - Si oui, quelles sont les forces et faiblesses de cette stratégie, et comment l'améliorer ?
 - Si non, quelle stratégie de pérennisation recommander ?

Gestion et coordination interne :

- Quels sont les principaux défis rencontrés dans le cadre de la gestion et coordination de ce programme multi partenaires de mise en œuvre ?
- Quelle appréciation peut-on faire des outils et mécanismes en place pour la gestion, la mise en œuvre et la coordination du programme, et comment les améliorer ?
- Quelle appréciation peut-on faire des mécanismes de suivi-évaluation et assurance qualité en place, et comment les améliorer ?

Complémentarité et coordination externe :

- Dans quelle mesure le programme prend-il en compte les interventions d'autres acteurs – locaux, nationaux et internationaux, institutionnels et de la société civile ?
- Des mécanismes d'information, de communication et de coordination avec les autres acteurs sont-ils en place ? Existe-t-il des synergies, partenariats formels ou informels, ou d'autres mécanismes de complémentarité, et à quel niveau d'efficacité sont-ils utilisés ?
- Quels sont les défis à la communication, coordination avec les autres acteurs, et comment peuvent-ils être relevés ?
- Comment la coordination avec les interventions d'autres acteurs peut-elle être renforcée et améliorée (recommandations) ?

Communication et visibilité :

- Le programme communique-t-il de manière efficace à l'attention des différentes parties prenantes (bénéficiaires, partenaires, bailleurs de fonds, etc.) ?
- Le programme et ses résultats sont-ils suffisamment visibles pour influencer la gouvernance de l'état de droit au Mali ?
- Comment le programme peut-il renforcer sa communication et sa visibilité ?

Prise en compte des Normes Sociales (genre) et Environnementales

- Dans quelle mesure les pauvres, les personnes handicapées, les femmes et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié de la mise en œuvre du Programme ?
- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme ? Que devons-nous faire de mieux en 2023 – 2024 ?
- Quelles sont les actions spécifiques adressées aux victimes de VBG et en quoi le programme répond-il à leurs attentes ? Que devons-nous faire de mieux en 2023 – 2024 ?
- Les besoins spécifiques des femmes et des personnes vivant avec handicaps ont-elles été prises en compte dans la réalisation des infrastructures ?
- Quelles mécanismes, procédures et politiques existent pour assurer l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, les droits humains ?
- Quelles mécanismes, procédures et politiques existent pour maximiser les opportunités et les bénéfices sociaux et environnementaux
- Quelles sont les actions spécifiques du programme pour minimiser, atténuer et gérer son impact négatif dans les cas où celui-ci ne peut être évité

Défis, leçons apprises et recommandations :

- De 2020 à nos jours, quels sont les principaux défis auxquels le programme a été confronté ?
- Quels enseignements peut-on dégager de la manière dont ces difficultés ont été traitées (résolues avec succès ou non) ?
- Quelles sont les leçons apprises et les bonnes pratiques qui ressortent de l'expérience du programme ?

IV. Méthodologie de l'évaluation

La collecte de données

L'évaluation couvrira l'ensemble des cercles d'intervention du programme. Les rencontres et la collecte de données se feront en capitales ainsi qu'à travers des visites de terrain pré-ciblées.

Pour répondre aux questions-cadre, les évaluateurs/trices seront invités-e- à réaliser :

- Une revue documentaire du programme, sur la base des éléments fournis par l'équipe de programme
- Des entretiens individuels et/ou focus groups avec les différents acteurs du programme : personnel, partenaires, bailleurs de fonds, bénéficiaires, etc.
- Des visites de terrain dans certaines localités sélectionnées en fonction du contexte sécuritaire, de la disponibilité des communautés, de l'expérience particulière de la zone, ou d'autres critères à définir conjointement avec l'équipe de coordination du programme
- A partir des questions-cadres déjà définies dans les critères de l'évaluation, les consultant-e-s développeront un document de méthodologie et les questions pour les interview et groupes de discussion, qui seront validées ensemble avec l'équipe de coordination du programme.

Le traitement des données recueillies, l'analyse et la production du rapport

L'utilisation de ces différents moyens de collecte de données devra déboucher sur le traitement et l'analyse des données recueillies par les consultants évaluateurs, ainsi que la production d'un rapport.

La structure du rapport d'évaluation pourra être proposée par les consultants-évaluateurs et soumise à validation par l'équipe de coordination du programme. En tout état de cause, le rapport devra contenir notamment (mais non exclusivement) :

- Un résumé exécutif reprenant les principaux constats et conclusions ;
- Un résumé des bonnes pratiques et leçons apprises issues de l'expérience ;
- Un catalogue de recommandations pratiques et réalistes dans le contexte du programme.

La revue et restitution du rapport

L'équipe d'évaluation produira un rapport préliminaire, qui sera soumis à l'équipe de coordination du programme pour remarques et suggestions. À la suite de la prise en compte de ces retours, les consultants-évaluateurs produiront un second jet du rapport, qui sera présenté aux principales parties prenantes du programme et aux bailleurs lors d'une rencontre de restitution et de pré-validation. Les observations finales issues de cette rencontre et retenues par les consultants seront alors intégrées pour production du rapport final d'évaluation.

Si cela s'avère nécessaire, l'équipe de coordination du programme aura la possibilité de joindre au rapport d'évaluation indépendant une « note de précisions du point de vue du programme » (management note) destinée à clarifier certains points de désaccord éventuels avec le rapport d'évaluation indépendant.

Durée proposée pour la mission

La mission d'évaluation est prévue pour une durée totale de 30 jours répartis comme suit :

- 1) Préparation de la mission : 7 jours
 - Echanges préparatoires avec l'équipe de coordination du programme, analyse de la documentation et préparation de la mission : Cinq (7) jours
- 2) Mission d'évaluation : 13 jours
 - Entretiens individuels et collectifs : visite de terrain et entretiens à Bamako et visite de terrain (à Ségou TBC) : Treize (13) jours
- 3) Préparation du rapport : 10 jours
 - Elaboration du rapport préliminaire : Cinq (5) jours
 - Revue du rapport préliminaire à la suite des retours de l'équipe de coordination du programme: Deux (2) Jours
 - Restitution du rapport aux principales parties prenantes : Un (1) jour
 - Finalisation et remise du rapport définitif : Deux (2) jours

Ce calendrier de travail est proposé à titre indicatif et pourra être discuté et modifié en fonction des besoins.

V. Livrables attendus

1. Une méthodologie et un plan de travail avec un calendrier d'exécution de la mission

2. Un rapport d'évaluation provisoire et une présentation des résultats de l'évaluation à présenter lors de la réunion de restitution
3. Un rapport final d'évaluation, prenant en compte les observations issues de la réunion de restitution et de pré-validation et une synthèse/résumé du rapport final (correspondant au résumé exécutif ou à une version légèrement augmentée de celui-ci) en anglais

Le rapport final devra traiter en substance l'ensemble des questions-cadre formulées dans les termes de référence de l'évaluation.

A cet effet, et bien que sa structure soit proposée par l'équipe d'évaluation, le rapport devra contenir au minimum :

- Une liste des abréviations et des acronymes
- Un résumé exécutif (en français et en anglais)
- Une note introductive sur l'approche et la conception du programme ainsi que sur son contexte
- Une analyse qualitative de la formulation, de la mise en œuvre et des résultats du programme, relevant aussi les bonnes pratiques et les leçons apprises (au regard des questions-cadres de l'évaluation)
- Une analyse des défis et contraintes au développement du programme et au renforcement de sa performance, ainsi que des recommandations pour relever ces défis

Les annexes au rapport final d'évaluation devront inclure :

- La liste des personnes rencontrées
- La liste de la documentation et des références consultées
- Tout autre outil ou élément nécessaire à l'appréciation de la méthodologie utilisée pour l'évaluation, et de ses limites

VI. Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises

Une équipe composée de deux consultants indépendants conduira l'Evaluation à mi-parcours du Programme d'appui à la Stabilisation du Mali à travers le renforcement de l'Etat de Droit. Elle sera dirigée par un consultant international, chef d'équipe justifiant de solides expériences internationales en évaluation de projets et de programmes du PNUD et d'un consultant, expert national avec des expériences en évaluation et dans les champs thématiques du PNUD.

Critères de sélection

Les offres techniques qui satisferont aux critères d'éligibilité seront ensuite analysés et notés au regard des critères de sélection suivants :

- L'offre doit au moins inclure un profil démontrant une expertise dans les approches de recherche qualitative et d'évaluation de la qualité programmatique, y compris une connaissance approfondie des principes, outils et pratiques de la gestion axée sur les résultats (expertise technique) (20 points)
- L'offre doit démontrer une expertise régionale spécifique Sahel, notamment une expérience significative dans les domaines de la cohésion sociale et lutte contre l'extrémisme violent dans les pays et la région du Liptako-Gourma (expertise géographique), une expertise thématique avérée dans les domaines de la sécurité, de la sécurité communautaire, de la réduction de la corruption et du renforcement de l'Etat de droit (expertise thématique) (20 points)

- L'offre doit proposer une approche réaliste et de qualité, à même de produire les résultats escomptés de l'évaluation (15 points)
- Niveau d'études : (15 points) (15 pts - Doctorat ; 5 pts - Spécialisation/Maîtrise)

VII. Éthique d'évaluation

Cette évaluation sera conduite en conformité avec les principes énoncés dans le Guide pour l'éthique de l'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation²⁵ et le code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies²⁶.

VIII. Coût

Le coût total de cette évaluation couvrant tous les frais associés à cette évaluation est pris en charge sur le budget du PROSMED.

IX. Modalités de paiement et spécifications

Le paiement des consultants se fera comme suit :

- 20% du paiement après approbation du rapport de démarrage ;
- 30% après la présentation des résultats de l'évaluation lors de la réunion de restitution.
- 50% après le dépôt du rapport final d'évaluation (prenant en compte les observations issues de la réunion de restitution et de pré-validation) et un document de synthèse/résumé du rapport final (correspondant au résumé exécutif ou à une version légèrement augmentée de celui-ci)

²⁵ <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

²⁶ <http://www.unevaluation.org/unegcodeofconduct>

Documents

Entretiens

Nb	Date	Prénom	Nom	Institution	Fonction
1	10-oct	Roland	Seri	UNDP	RRA/Programme
2	10-oct	Filippo	Di Carpegna	UNDP	Conseiller Etat de Droit
3	10-oct	Lamine	Traore	Interpeace	Chargé de programme
4	10-oct	Abdou	Kolaboko	Think Peace	Coordinateur national Think Peace Sahel
5	10-oct	Adama	Traore	UNDP	Suivi-évaluation
6	10-oct	Ahmed	Diallo	Coalitation des OSC pour la LC et la pauvreté	Vice-président
7	10-oct	Amidou	Coulibaly	Coalitation des OSC pour la LC et la pauvreté	Coordinateur de projet
8	10-oct	Neguetin	Diarra	CAPDH	Directeur
9	10-oct	Ag	Sherif	CAPDH	Gestionnaire de projet
10	10-oct	Lassine	Diarra	DHQ	Directeur exécutif
11	10-oct	Yousseuf		ODHP	Directeur exécutif
12	10-oct	Aidara	Abdouamane	Trijeud	Directeur exécutif
13	10-oct			AIESEC	Directeur exécutif
14	10-oct	Kissima	Sylla	PBF	Expert national
15	10-oct	Pierre-Antoine	Archange	PBF	Conseiller principal
16	11-oct	Aminata	Diallo	Police	Point focal genre
17	11-oct	Abdu	Maiga	Ministère de l'Agriculture	Adjoint au Secrétaire permanent
18	11-oct	Assenama	Agrousman	AZHAR	Coordinateur de programme
19	11-oct	Thimoété	Kassodé	AZHAR	Chargé de programme
20	11-oct			AMEDD	Gestionnaire de projet
21	11-oct	Mariam	Sissoko	Ambassade de PB	Governance and justice advisor
22	11-oct	Bert	Vermaart	Ambassade de PB	Chef de coopération
23	11-oct			Ministère de la réconciliation	Assistant technique
24	12-oct	Abdoulaye	Maïga	DNAPES	Inspecteur Général
25	12-oct	Ibrahim	Traore	WANEP	Chargé de programme
26	12-oct	Bakary	Diallo	WANEP	Suivi-évaluation
27	12-oct	Samba	Touré	WANEP	Finance
28	12-oct	Alassane	Niambele	IMRAP	Directeur exécutif

29	12-oct	Marie-Thérèse		MinJust	Point Focal Genre
30	12-oct	Pierre	Bernan	UE	FPI
31	12-oct	Pierre-Emmanuel	Marange	UE	Charge de programme
32	13-oct		Diallo	PNPEVT	Secrétaire permanent
33	13-oct	Badra	Aloukoune	MinJust	Procureur
34	13-oct	Mamadou	Konate	MinJust	Procureur
35	13-oct	Moussa	Yattara	MinJust	Inspecteur Général
36	13-oct		Diakite	MinJust	Adjoint à l'Inspecteur Général
37	13-oct	Alasse	Mariko	MinJust	DNAJ
38	13-oct	Djibrilla	Maïga	MinJust	Directeur DNAJ
39	13-oct	Banzani	Dembélé	MinJust	Directeur CPS
40	13-oct	Osmane	Cisse	Gendarmerie	Point focal formation
41	13-oct	Gaossou	Keita	Police	Planification
42	16-oct	Moulaye	Arbi	UNDP	Expert Etat de Droit
43	16-oct	Olivier		UNDP	Expert Etat de Droit
44	16-oct	Jens	Christensen	MINUSMA	Directeur Affaires civiles
45	16-oct	Kodjo	Vondoly	MINUSMA	Commissaire régional
46	16-oct	Michel	Sawadogo	UNDP	Projet stabilisation
47	16-oct	Sadio	ba	UNDP	Projet sécurité climatique
48	16-oct	Ibrahim	Guido	UNDP	Projet communautaire
49	16-oct	Raymond	Traore	UNDP	Expert ressources naturelle
50	17-oct	Abdoulaye	Maïga	Commune Mopti	Président CCS
51	17-oct	Mahamoudou	Silbi	Barreau	Avocat du pool de Mopti
52	17-oct	Amadou	Ndiko	Barreau	Avocat du pool de Mopti
53	17-oct	Abdoulaye	So	Magistrat	Juge d'instruction à Djenne
54	17-oct	Hamed	Lubeli	Greffier	Greffier en chef à Djenne
55	17-oct	Lucie	Bell	IMRAP	Coordinatrice de projet
56	17-oct	Suleiman	Sanogo	IMRAP	Chercheur assistant
57	17-oct	Suleiman	Diabate	Volontaire communautaire	Massina
58	17-oct	Johanita	Wepa	Volontaire communautaire	San
59	17-oct	Soumaila	Bocoum	Volontaire communautaire	Djenné
60	17-oct	Houmani	Traore	Volontaire communautaire	Koutiala
61	17-oct	Kalifa	Traore	Volontaire communautaire	Nioro
62	17-oct	Ali	Yacouyé	Volontaire communautaire	Bandiagara
63	17-oct	Abdoulaye	Agrousman	Volontaire communautaire	Nara
64	17-oct	Issaka	Kanyangani	Trijeud	PF
65	17-oct	Bouboucar	Kongula	Trijeud	PF

66	17-oct	Tougane	Bagaga	Trijeud	Verificateur
67	17-oct	Iassata	Keita	Trijeud	Vérificatrice
68	17-oct	Satou	Maïga	Trijeud	Directrice
69	17-oct	Fatoumata	Douada	Trijeud	PF
70	17-oct	Ramata	Timberi	Trijeud	PF
71	17-oct	Jamila	Cisse	Trijeud	PF
72	17-oct	Oumar	Guindo	Trijeud	PF
73	17-oct	Issa	Guoro	CAD	PF
74	17-oct	Marcel	Yebeize	Prison	Direction générale
75	17-oct	Sibiry	Toummagnon	Prison	Régisseur
76	18-oct	Esaïe	Togo	AMEDD	Chef de bureau Mopti
77	18-oct	Aminata	Traore	Sou-préfet	Fatoma
78	19-oct	Mahamadou	Aziz	CRSS	Chef de cabinet
79	19-oct	Zoumana	Diarra	CNDH	Segal
80	19-oct	Maidan		UNDP	Infrastructure
81	19-oct	Amadou	Sow	MSPC	Conseiller technique
82	19-oct	Alpha	Touré	GIZ	
83	19-oct	Sabina	Sevillano	Suède	
84	19-oct	Yacouba	Cisse	IDLO	
85	19-oct	Boubacar	Thera	DCAF	
86	19-oct	Sebastien	Rinelli	GIZ	
87	19-oct	Abdoulaye		ASF-C	