



**BIE**

Bureau  
Indépendant  
d'Évaluation

Programme des Nations Unies pour le Développement

# ÉVALUATION INDÉPENDANTE DU PROGRAMME PAYS MALI



**BIE** | Bureau  
Indépendant  
d'Évaluation  
Programme des Nations Unies pour le Développement

# ÉVALUATION INDÉPENDANTE DU PROGRAMME PAYS MALI

DÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINATION Efficience Partenariat Durabilité  
Réactivité Gestion axée sur les résultats Pertinence Coordination et développement  
COORDINATION HUMAINE Efficience Partenariat Durabilité APPROPRIATION NATIONALE  
Pertinence COORDINATION AND Partenariat Durabilité Développement humain Pertinence  
DÉVELOPPEMENT HUMAIN EFFICACITÉ COORDINATION Efficience Partenariat Durabilité  
Réactivité Gestion axée sur les résultats Pertinence Coordination et développement  
COORDINATION Efficience Partenariat Durabilité APPROPRIATION NATIONALE efficacité  
Pertinence COORDINATION AND PARTENARIAT Durabilité Développement humain Pertinence  
DÉVELOPPEMENT HUMAIN efficacité COORDINATION Efficience Partenariat Durabilité  
Réactivité Gestion axée sur les résultats Pertinence Coordination et développement  
COORDINATION Efficience Partenariat Durabilité APPROPRIATION NATIONALE efficacité



## RAPPORTS PUBLIÉS DANS LA SÉRIE EIPP

Afghanistan	Égypte	Malaisie	Sao Tomé-et-Principe
Albanie	El Salvador	Malawi	Sénégal
Algérie	Émirats arabes unis	Maldives	Serbie
Angola	Équateur	Mali	Seychelles
Argentine	Eswatini	Maroc	Sierra Leone
Arménie	Éthiopie	Maurice	Somalie
Azerbaïdjan	Gabon	Mauritanie	Soudan
Bahreïn	Géorgie	Mexique	Soudan du Sud
Bangladesh	Ghana	Moldavie (République de)	Sri Lanka
Barbade et OECO	Guatemala	Mongolie	Tadjikistan
Bélarus	Guinée-Bissau	Monténégro	Tanzanie
Bénin	Guinée équatoriale	Mozambique	Tchad
Bhoutan	Guyane	Namibie	Thaïlande
Bosnie-Herzégovine	Haïti	Népal	Timor-Leste
Bostwana	Honduras	Nicaragua	Togo
Brésil	îles du Pacifique	Niger	Tunisie
Bulgarie	Inde	Nigéria	Türkiye
Burkina Faso	Indonésie	Ouganda	Turkménistan
Cambodge	Irak	Ouzbékistan	Ukraine
Cameroun	Jamaïque	Pakistan	Uruguay
Chili	Jordanie	Panama	Viet Nam
Chine	Kazakhstan	Papouasie-Nouvelle-Guinée	Yémen
Colombie	Kenya	Paraguay	Zambie
Congo (République démocratique du)	Kirghizistan	Pérou	Zimbabwe
Congo (République du)	Koweït	Philippines	
Costa Rica	Koweït	République arabe syrienne	
Côte d'Ivoire	Liban	République centrafricaine	
Croatie	Libéria	République démocratique populaire lao	
Cuba	Libye	République dominicaine	
Djibouti	Macédoine du Nord	Rwanda	
	Madagascar		

---

### ÉVALUATION INDÉPENDANTE DU PROGRAMME PAYS : MALI

Copyright © PNUD Décembre 2024

L'analyse et les recommandations de ce rapport ne reflètent pas nécessairement les vues du Programme des Nations Unies pour le développement, de son Conseil d'administration ou des États Membres des Nations Unies. Il s'agit d'une publication indépendante du Bureau indépendant d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement.

# REMERCIEMENTS

Le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) tient à remercier tous celles et ceux qui ont contribué à cette évaluation.

## ÉQUIPE DU BUREAU INDÉPENDANT D'ÉVALUATION

**Direction :** Isabelle Mercier (directrice) et Alan Fox (directeur adjoint)

**Chef de section :** Richard Jones

**Évaluateur principal :** Juan David Gonzales

**Analystes de recherche :** Solomon Mamo, Rim Benhima

**Membre du comité consultatif sur l'évaluation :** Michael Bamberger, Angela Bester

**Consultants en évaluation :** Djibril Doucouré, Judicael Moutangou, Sue Nelson, Moussa Sacko, Raymond Onana, Saboury Ndiaye

**Publication :** Flora Jimenez, Iben Hjorth

**Soutien administratif :** Antana Locs, Mariam Touré

Le BIE n'aurait pas pu réaliser cette évaluation sans l'appui des personnes suivantes :

## INTERVENANTS ET PARTENAIRES

**Personnel du PNUD au Mali :** Maleye Diop (représentant résident), Roland Seri (représentant résident adjoint programme), Yahya Ba (représentant résident adjoint opérations), Safia Guindo (point focal suivi-évaluation), ainsi que le personnel du Bureau de pays au Mali.

**Autres parties prenantes et partenaires :** autorités gouvernementales maliennes, représentants de l'Organisation des Nations Unies, de la société civile, des organisations non gouvernementales et des partenaires de développement bilatéraux et multilatéraux.

# AVANT-PROPOS

Au cœur du Mali, nation reconnue pour sa vibrante culture et son riche patrimoine historique, une décennie de turbulences a mis à l'épreuve la résilience de sa population. L'instabilité politique et sécuritaire, alimentée par la violence extrémiste, a laissé une ombre persistante sur le pays. Malgré ces défis, les Maliens ont fait preuve d'une force remarquable, stimulant une croissance économique constante, principalement soutenue par l'agriculture, la foresterie, la pêche et les services. Cependant, cette croissance a été inégale, avec de nombreuses personnes laissées pour compte et une part significative de la population vivant toujours dans la pauvreté. Les dures réalités du changement climatique exacerbent davantage ces difficultés, mettant en péril les ressources vitales qui maintiennent les moyens de subsistance et attisant les conflits autour des ressources naturelles en déclin.

Dans ce contexte, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a été un partenaire constant dans la quête de relèvement et de développement du Mali. De 2020 à 2024, période couverte par cette évaluation, le PNUD a joué un rôle crucial dans la promotion d'une gouvernance inclusive, le soutien à la consolidation de la paix et l'appui à la conduite d'élections plus inclusives et transparentes. Le PNUD a également fait des progrès significatifs dans l'autonomisation des jeunes et des femmes du Mali, en investissant dans des initiatives qui améliorent les opportunités d'emploi et encouragent l'entrepreneuriat. En termes de durabilité environnementale, les efforts du PNUD ont été déterminants pour aider le Mali à réduire ses émissions de gaz à effet de serre et à affiner ses politiques et réglementations environnementales. En effet, ces actions sont essentielles pour renforcer la résilience à long terme du pays face aux menaces croissantes du changement climatique.

Cependant, la voie du progrès est souvent semée d'embûches. Les crises multidimensionnelles auxquelles le Mali est confronté ont retardé le processus électoral, mettant en évidence le besoin urgent de continuer à renforcer les capacités. L'évaluation montre que, malgré certaines avancées, les efforts pour améliorer le climat des affaires et la création d'emplois ont eu un impact limité. De plus, il reste encore beaucoup à faire en matière de durabilité environnementale et de résilience face au changement climatique. Une mise en œuvre et une mise à l'échelle plus soutenues de ces efforts sont nécessaires pour réaliser pleinement leur potentiel.

Cette deuxième évaluation indépendante du programme pays du PNUD au Mali va au-delà du simple examen des réalisations et des défis des quatre dernières années. Elle sert également de boussole pouvant définir la marche à suivre pour les prochaines années. Ce rapport présente des constats, des conclusions et des recommandations qui, je l'espère, contribueront à la formulation d'un nouveau programme pays répondant aux défis, ambitions et aspirations du peuple malien pour la paix et le développement durable.



**Isabelle Mercier**  
Directrice Bureau indépendant d'évaluation

# TABLES DES MATIÈRES

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	v
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	1
<b>CHAPITRE 1. CONTEXTE ET INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
1.1 But, objectifs et portée de l'évaluation	5
1.2 Approche et méthodologie d'évaluation	5
1.3 Limites de l'évaluation	6
1.4 Contexte national	6
1.5 Le PNUD au Mali	8
<b>CHAPITRE 2. CONSTATS</b>	<b>10</b>
2.1 Gouvernance inclusive et consolidation de la paix	11
2.2 Croissance inclusive et développement du secteur privé	22
2.3 Durabilité environnementale et résilience face aux effets néfastes des changements climatiques	28
2.4 Ne laisser personne de côté	34
2.5 Positionnement stratégique et cohérence du programme	38
2.6 Gestion des connaissances	42
<b>CHAPITRE 3. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION</b>	<b>43</b>
3.1 Conclusions	44
3.2 Recommandations	47
3.3 Réponse de la direction	51
<b>ANNEXES</b>	<b>61</b>

## GRAPHIQUES

<b>Graphique 1.</b>	Répartition du budget et des dépenses par effet, 2020-2023	9
<b>Graphique 2.</b>	Évolution du budget et des dépenses (Effet 1), 2020-2023	12
<b>Graphique 3.</b>	Personnes déplacées internes au Mali et dans la région de Mopti/Bandiagara (2018-2022)	19
<b>Graphique 4.</b>	Violences contre les civils dans la région de Mopti/Bandiagara (2018-2022)	20
<b>Graphique 5.</b>	Évolution du budget et des dépenses (Effet 2), 2020-2023	23
<b>Graphique 6.</b>	Évolution du budget et des dépenses (Effet 3), 2020-2023	28
<b>Graphique 7.</b>	Répartition des dépenses selon le marqueur genre par effet en millions de dollars des É.-U.	36
<b>Graphique 8.</b>	Ne laisser personne de côté	37
<b>Graphique 9.</b>	Dépenses de programme par source de financement 2020-2023 (en millions de dollars des É-U)	39

# ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

<b>AER</b>	Agence des Énergies Renouvelables
<b>AIGE</b>	Autorité indépendante de gestion des élections
<b>ANTIM</b>	Agence Nationale de Télésanté et d'Informatique Médicale
<b>BIE</b>	Bureau indépendant d'évaluation
<b>BP</b>	Bureau de pays
<b>CCR</b>	Comités communaux de réconciliation
<b>CCS</b>	Comités consultatifs de sécurité
<b>CDN</b>	Contribution déterminée au niveau national
<b>CNPV</b>	Centre National de Promotion du Volontariat
<b>COFO</b>	Commissions foncières
<b>CREDD</b>	Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable
<b>CTRCA</b>	Cellule Technique des Réformes du Climat des Affaires
<b>DNH</b>	Direction Nationale de l'Hydraulique
<b>DPP</b>	Document de programme pays
<b>EIPP</b>	Évaluations indépendantes de programmes pays
<b>GRES</b>	Échelle d'efficacité des résultats en matière de genre
<b>IDEA</b>	International Institute for Democracy and Electoral Assistance
<b>LGSF</b>	Mécanisme de stabilisation de la région du Liptako-Gourma
<b>MATD</b>	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
<b>MINUSMA</b>	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali
<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>OSC</b>	Organisations de la société civile
<b>PACE</b>	Projet d'appui au cycle électoral
<b>PAGEDD</b>	Programme d'appui à la gouvernance économique, à la résilience et au développement durable
<b>PAREM</b>	Projet d'appui aux réformes et aux élections au Mali
<b>PBF</b>	Fonds pour la consolidation de la paix
<b>PEJ</b>	Programme Entrepreneuriat Jeunesse
<b>PNPLEVT</b>	Politique nationale de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme
<b>PROSMED</b>	Programme d'appui à la stabilisation du Mali à travers le renforcement de l'État de droit
<b>PRODEVIM</b>	Programme de Développement à l'exportation de la viande du Mali
<b>SSN</b>	Système statistique national
<b>UNIET</b>	Équipe intégrée des Nations Unies pour l'appui électoral



# Résumé analytique : Mali

Le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a réalisé la deuxième évaluation indépendante du programme pays du PNUD au Mali en 2023-2024. Le but de cette évaluation est d'éclairer l'élaboration du prochain programme pays du PNUD, de rendre compte de l'exécution du programme aux parties prenantes nationales et au Conseil d'administration du PNUD, et de contribuer à l'apprentissage au niveau organisationnel et à la prise de décisions.

L'équipe d'évaluation indépendante du programme pays au Mali a évalué le cycle programmatique actuel (2020-2024) qui couvre trois effets, à savoir : 1) la gouvernance inclusive et la consolidation de la paix ; 2) la croissance inclusive et la promotion du secteur privé ; et 3) la durabilité environnementale et la résilience face aux effets néfastes des changements climatiques. C'est à travers ce programme que le PNUD a contribué à l'atteinte des résultats du Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable au Mali ainsi qu'à ceux du Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD) 2019-2023 développé par le Gouvernement malien.

Depuis plus d'une décennie, le Mali est en proie à une instabilité politique et à la violence due à l'activité de groupes extrémistes. Lors de ce cycle, la gouvernance a posé un défi majeur, avec des manifestations contre la corruption et la mauvaise gouvernance, suivies d'un renversement militaire du Gouvernement élu et du report des élections présidentielles. Malgré ces défis, l'économie malienne a connu une croissance régulière de 2010 à 2021, tirée principalement par l'agriculture, la sylviculture, la pêche et les services. Elle reste cependant peu diversifiée et vulnérable aux fluctuations des prix des produits de base. La croissance économique du Mali n'a pas été inclusive, une grande partie de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté. Comme les autres pays sahéliens, le Mali est fortement touché par le changement climatique, qui menace la production agricole, augmente l'insécurité alimentaire et exacerbe les conflits liés aux ressources naturelles. Enfin, le Mali dépendait fortement de l'aide publique au développement, mais celle-ci a diminué suite aux nouvelles priorités du Gouvernement de transition visant à réaffirmer la souveraineté du Mali. La gestion de cette aide et les relations avec les partenaires techniques et financiers constituent des enjeux majeurs pour l'avenir.

## Constats et conclusions

Le PNUD a joué un rôle crucial en appui à la gouvernance inclusive et à la consolidation de la paix, tout particulièrement par son soutien technique aux réformes électorales et constitutionnelles et ses contributions à la tenue d'élections législatives (2020) et d'un référendum (2023) plus inclusifs et transparents. Le Bureau de pays a également renforcé les institutions sécuritaires et judiciaires du pays par des formations et des investissements stratégiques. En matière de cohésion sociale, le PNUD a soutenu l'élaboration d'une stratégie de réconciliation nationale et contribué à réactiver les mécanismes de gestion des conflits au niveau local.

Malgré ces efforts, les crises politiques récurrentes et l'insécurité ont entravé le processus électoral, soulignant un besoin continu de renforcement des capacités. Les enjeux sécuritaires et le sous-financement au niveau local menacent la pérennité des réalisations ayant renforcé l'État de droit et les institutions. Les mécanismes de gestion des conflits, bien qu'efficaces, sont confrontés à des défis d'inclusion, de viabilité financière et de légitimité légale. De plus, les efforts du PNUD pour prévenir l'extrémisme violent ont eu un impact modeste sur les niveaux de violence. Enfin, les efforts de stabilisation du PNUD dans le

Liptako-Gourma ont été entravés par la persistance de la crise multidimensionnelle, le retrait des donateurs ainsi que la plus grande instabilité et la gravité plus importante de la crise dans la région de Bandiagara, posant des défis majeurs à l'atteinte des résultats escomptés.

Le programme pays s'était fixé des objectifs ambitieux dans le domaine de la croissance inclusive et de la promotion du secteur privé. En appui au suivi et à l'évaluation des politiques publiques et des objectifs de développement durable (ODD) au Mali, le PNUD a soutenu la production des données essentielles pour identifier les populations les plus susceptibles d'être laissées pour compte dans un contexte de crises multidimensionnelles. De plus, le PNUD a réalisé un investissement financier substantiel pour améliorer l'emploi et l'entrepreneuriat chez les jeunes et les femmes à travers le pays.

Plusieurs défis ont toutefois émergé. Les contributions du PNUD au suivi des politiques publiques soutenant le CREDD et les ODD aux niveaux national et régional ont été modestes alors qu'il manque de preuves suggérant que les systèmes statistiques ont été durablement améliorés. Les efforts du PNUD pour améliorer l'efficacité de la coordination de l'aide ont été affectés par les changements politiques au niveau national qui ont conduit le pays à s'éloigner des plateformes et des efforts de coordination des donateurs. Les initiatives du PNUD pour améliorer le climat des affaires au Mali ont eu un impact marginal, principalement en raison du faible investissement financier et technique et d'un cadre politique, sécuritaire, juridique et institutionnel défavorable. Enfin, les défis auxquels le projet phare du PNUD et de la Fondation Tony Elumelu en matière de création d'emplois a fait face n'ont pas permis de créer le nombre d'emplois décents prévus, en particulier lors de sa première phase. Les nombreuses améliorations apportées au projet dans sa deuxième phase devraient lui permettre d'atteindre des résultats plus concluants.

En matière de durabilité environnementale et de résilience face au changement climatique, le PNUD a joué un rôle technique central pour renforcer les ambitions du Mali en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le PNUD a renforcé les politiques environnementales et les cadres réglementaires du Mali, contribué à la gestion durable des terres et à la conservation de la biodiversité, et soutenu les efforts d'adaptation et de résilience climatique des communautés locales. Le PNUD a également collaboré avec l'Agence des Énergies Renouvelables pour fournir aux populations rurales isolées un accès à une énergie solaire propre et abordable, et a joué un rôle important dans la mise en œuvre de la télésanté par le biais d'une expérience pilote.

Plusieurs défis subsistent dans la mise en œuvre et la mise à échelle des initiatives du PNUD. Ces défis comprennent l'allocation insuffisante de ressources nationales pour réaliser les ambitions climatiques du Mali, les progrès limités dans la mise en œuvre des politiques environnementales et les problèmes techniques et d'entretien affectant certaines infrastructures. De plus, l'efficacité des stratégies d'appui à la résilience climatique des communautés locales, qui passent par l'appui aux activités génératrices de revenus, est limitée.

Le PNUD a somme toute réussi à adapter ses stratégies et à maintenir ses partenariats clés malgré une instabilité sociopolitique persistante. Il a réussi à rester pertinent et à répondre aux principales préoccupations du pays en matière de gouvernance, d'élections, de stabilisation, d'État de droit, d'environnement et d'énergie. Néanmoins, l'expansion de son travail est entravée par la diminution du dialogue politique et le retrait progressif des donateurs qui le soutenaient.

L'intervention du PNUD dans le centre du Mali lui a permis de s'engager au cœur du conflit et auprès des populations exposées à plusieurs facteurs de risque, affirmant ainsi la pertinence de son action auprès des populations à risque d'être laissées pour compte. Cependant, les stratégies visant à promouvoir l'autonomisation des femmes et des jeunes, bien que ciblées, n'ont pas réussi à s'attaquer aux causes profondes de leur exclusion. L'approche intégrée du PNUD en matière d'État de droit a démontré sa pertinence malgré les défis liés au contexte, les obstacles à la pérennisation des initiatives communautaires et les difficultés de leur institutionnalisation.

**Recommandation 1.** Le Bureau de pays devrait réévaluer de façon urgente son positionnement stratégique compte tenu du retrait de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA), de l'impact du contexte politique sur son engagement traditionnel sur les aspects stratégiques de planification du développement et de la diminution potentielle de sa base de donateurs du fait de la suspension de la coopération au développement de donateurs clés du PNUD. Ce dernier doit identifier les opportunités spécifiques et les menaces émergentes à la lumière de ses avantages comparatifs et de ses forces et faiblesses opérationnelles.

**Recommandation 2.** Le Bureau de pays devrait revoir sa stratégie visant à « ne laisser personne de côté » pour déterminer si elle nécessite d'opérer à l'épicentre du conflit dans le centre du Mali. Les obstacles logistiques et sécuritaires présents, conjugués à la coopération complexe entre les acteurs de l'humanitaire, du développement et de la paix, entravent l'obtention de résultats significatifs et limitent les possibilités de collaboration. En toutes circonstances, il est impératif que le PNUD intègre plus largement les réalités locales dans la formulation de ses interventions au niveau communautaire.

**Recommandation 3.** Le Bureau de pays devrait améliorer la rapidité de ses opérations, ainsi que la qualité et la fiabilité de ses rapports internes et de sa communication avec les donateurs, à commencer par son système de suivi et d'évaluation. Cela lui permettra d'identifier et de traiter les domaines à améliorer de manière transparente et efficace.

**Recommandation 4.** Le Bureau de pays devrait poursuivre le renforcement de l'État de droit, de la prévention des conflits et de la cohésion sociale. Pour ce faire, il faut continuer à relier les efforts de renforcement administratif et institutionnel aux mécanismes communautaires et à explorer de nouvelles voies pour obtenir des financements. La décision de poursuivre les efforts de stabilisation du PNUD dans un contexte de pénurie de ressources du fait du contexte géopolitique devrait être sérieusement réévaluée, tandis que la prévention de l'extrémisme violent, y compris la déradicalisation et la réinsertion, pourrait être renforcée.

**Recommandation 5.** Le Bureau de pays doit repenser son rôle et clarifier sa stratégie d'intervention dans le domaine de la croissance inclusive, compte tenu des opportunités limitées offertes par un contexte politiquement contraignant. Il devrait néanmoins maintenir son soutien aux principales institutions gouvernementales qui travaillent à la réalisation des ODD, tout en réévaluant dans le contexte actuel la pertinence stratégique de ses efforts visant à soutenir les agences de promotion du commerce et les mécanismes de coordination de l'aide.

**Recommandation 6.** Pour maximiser l'impact potentiel des initiatives de résilience des communautés et de gestion durable des ressources naturelles, le PNUD devrait se concentrer sur une approche programmatique intégrée, en capitalisant sur les expériences passées et en cherchant à les mettre à l'échelle. Dans le domaine de l'énergie solaire décentralisée, le PNUD devrait s'efforcer d'améliorer la gestion des projets, de favoriser un dialogue inclusif et de promouvoir les partenariats public-privé afin d'attirer davantage d'investissements privés locaux.

**Recommandation 7.** Il est conseillé au Bureau de pays de continuer d'expérimenter son approche intégrée autour du portefeuille de la prévention des conflits et de l'État de droit, centrée sur le Programme d'appui à la stabilisation du Mali à travers le renforcement de l'État de droit (PROSMED). Bien qu'il ne soit pas nécessaire de mettre en œuvre des portefeuilles dans l'ensemble du programme, le PNUD devrait formaliser son approche axée sur les portefeuilles afin d'en faciliter l'évolutivité.

# CHAPITRE 1

# CONTEXTE ET INTRODUCTION



## 1.1 But, objectifs et portée de l'évaluation

Le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) du PNUD procède à des évaluations indépendantes de programmes pays (EIPP) afin de recueillir et de présenter des preuves de la contribution du PNUD aux priorités nationales en matière de développement, ainsi que de l'efficacité de sa stratégie pour mettre à profit les efforts nationaux en vue d'atteindre les résultats visés. Les EIPP sont menées dans le cadre des dispositions générales de la politique d'évaluation du PNUD.<sup>1</sup>

Les objectifs de cette EIPP étaient les suivants :

- contribuer à l'élaboration du Document de programme pays (DPP) du PNUD au Mali pour la période 2025-2029 ;
- veiller à ce que le PNUD rende des comptes à ses parties prenantes, y compris au Conseil d'administration du PNUD, au Gouvernement du Mali et à la société civile ;
- promouvoir l'apprentissage organisationnel, notamment au niveau national et régional.

L'EIPP couvrait le programme pays du PNUD 2020-2024, tel qu'il a été formellement approuvé par le Conseil d'administration. L'évaluation a été menée conformément aux Termes de référence (annexe 1, disponible en ligne) et a porté sur toutes les activités du PNUD dans le pays, quelle que soit la source de financement (voir l'annexe 2 pour la liste des projets).

## 1.2 Approche et méthodologie d'évaluation

L'EIPP s'est articulée autour de quatre questions principales. Celles-ci ont été développées dans une matrice d'évaluation (voir annexe 3), qui a permis d'organiser les données disponibles selon les critères d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Les résultats ont été structurés à l'aide du cadre de développement des capacités, qui repose sur la prémisse qu'un pays atteint ses objectifs de développement en autonomisant les individus, en renforçant les organisations et en créant un environnement politique favorable.

L'équipe d'évaluation a recueilli et analysé des données qualitatives et quantitatives provenant de sources primaires et secondaires afin d'étayer ses constats, ses conclusions et ses recommandations. En plus d'une revue des documents (voir annexe 4), le BIE a mené 137 entretiens semi-structurés avec des informateurs clés, dont 26 bénéficiaires des interventions du PNUD à Bamako, Mopti et Ségou.

---

### ENCADRÉ 1. Questions d'évaluation

1. Dans quelle mesure le programme pays a-t-il abordé de manière stratégique les priorités clés de développement national et répondu aux besoins de la population, y compris les personnes qui risquent d'être laissées pour compte, tout en restant aligné sur les cadres stratégiques du PNUD ?
  2. Dans quelle mesure le programme pays a-t-il reflété et exploité l'avantage comparatif organisationnel du PNUD, sa valeur ajoutée et ses complémentarités avec d'autres parties prenantes ?
  3. Dans quelle mesure le programme pays a-t-il atteint (ou est-il susceptible d'atteindre) ses objectifs initiaux ?
  4. Dans quelle mesure la performance du PNUD a-t-elle été soutenue ou entravée par des facteurs internes et externes ?
- 

<sup>1</sup> Voir <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>

L'évaluation a noté la performance du Bureau de pays (BP) du PNUD pour chaque indicateur inclus dans la matrice d'évaluation à l'aide d'une échelle de quatre points<sup>2</sup>. L'équipe a ensuite tiré des conclusions et formulé des recommandations sur la base de ces données<sup>3</sup>. Le score de performance du programme pays pour le Mali est présenté à l'annexe 5. L'échelle d'efficacité des résultats en matière de genre (GRES) du BIE a été utilisée pour évaluer la qualité et le niveau des réalisations en matière de genre en fonction des effets escomptés du programme<sup>4</sup>.

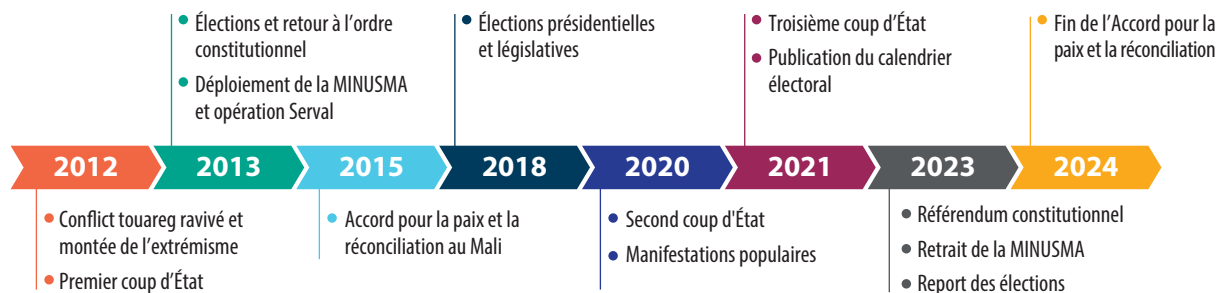
L'ébauche de ce rapport a fait l'objet d'un processus interne et externe d'assurance de la qualité, avant d'être soumise au BP et au Bureau régional pour examen et identification de toute erreur factuelle. Le rapport a ensuite été transmis aux représentants du Gouvernement et à d'autres partenaires nationaux.

### 1.3 Limites de l'évaluation

L'évaluation a été réalisée en septembre 2023, trois mois après que le Conseil de sécurité des Nations Unies a décidé de mettre un terme à la MINUSMA, le 30 juin 2023<sup>5</sup>. L'équipe a dû réduire au minimum ses déplacements en dehors de la capitale, en raison du contexte sécuritaire difficile à Tombouctou et à Gao.

### 1.4 Contexte national

Depuis plus d'une décennie, le Mali connaît des niveaux élevés de violence et d'instabilité politique. Des groupes extrémistes violents ont continué de défier l'autorité de l'État, d'abord dans le nord du pays, puis dans le centre du Mali, malgré la présence de la mission de maintien de la paix de la MINUSMA et des campagnes militaires internationales de lutte contre le terrorisme. En 2020, des manifestations contre la corruption et la mauvaise gouvernance, alimentées par le sentiment que les résultats des élections législatives avaient été manipulés, ont abouti à un renversement militaire du président élu et à la mise en place d'un Gouvernement de transition. Le 24 mai 2021, un coup d'État a conduit à la formation d'un nouveau Gouvernement, dirigé par un Premier ministre et un Président de transition. Cependant, le calendrier électoral prévu n'a pas été respecté. Le Gouvernement de transition a reporté *sine die* l'élection présidentielle en raison de problèmes techniques, ce qui a également retardé l'organisation des élections législatives et locales. L'efficacité du Gouvernement et l'État de droit continuent d'être inférieurs aux moyennes de l'Afrique subsaharienne<sup>6</sup>.



<sup>2</sup> 4 = Entièrement atteint/dépasse les attentes ; 3 = Majoritairement atteint ; 2 = Partiellement atteint ; et 1 = Non atteint.

<sup>3</sup> Voir [http://web.undp.org/evaluation/documents/rating\\_system/UNDP\\_BIE\\_RatingSystem\\_Manual.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/rating_system/UNDP_BIE_RatingSystem_Manual.pdf)

<sup>4</sup> Le GRES classe les résultats liés au genre en cinq catégories : négatifs, insensibles, ciblés, sensibles et transformatifs. Voir [https://erc.undp.org/pdf/GRES\\_French.pdf](https://erc.undp.org/pdf/GRES_French.pdf)

<sup>5</sup> Résolution 2690 (2023) du Conseil de sécurité.

<sup>6</sup> Banque mondiale, « Efficacité du gouvernement » et « État de droit », Indicateurs de gouvernance mondiaux.

Malgré l’instabilité et les conflits, l’économie malienne a connu une croissance régulière de 2010 à 2021, avec un taux de croissance annuel moyen de 4,6 %, dépassant la moyenne subsaharienne de 3,3 %<sup>7</sup>. Cette croissance a été tirée par les secteurs de l’agriculture, de la sylviculture, de la pêche et des services. L’économie malienne était peu diversifiée et vulnérable aux fluctuations des prix des produits de base. L’or et le coton représentaient environ 80 % des exportations du pays, mais seulement environ 12 % de son PIB<sup>8</sup>. Le Mali a continué de figurer parmi les pays à faible revenu, avec un revenu national brut par habitant de 820 dollars des États-Unis en 2021<sup>9</sup>.

Le Mali occupe la 186<sup>e</sup> place sur 191 pays dans le classement de l’indice de développement humain 2021/2022<sup>10</sup>. Environ 42 % de la population malienne vivait en dessous du seuil de pauvreté nationale en 2020<sup>11</sup>, avec de fortes concentrations de pauvreté multidimensionnelle dans le nord et le centre du Mali<sup>12</sup>. Le Mali, classé 180<sup>e</sup> sur 185 selon la Notre Dame Global Adaptation Initiative, est un épicode du changement climatique, présentant un niveau d’adaptation faible<sup>13</sup>. La déforestation, la dégradation des terres et la perte progressive de la biodiversité faunique exposent de plus en plus les populations aux aléas climatiques, à l’insécurité alimentaire et aux conflits intercommunautaires liés à l’accès et au contrôle des ressources naturelles, y compris à l’extrémisme violent<sup>14</sup> : 1,2 million de personnes ont souffert d’insécurité alimentaire aiguë pendant la période de soudure de 2023, et 4 millions de personnes supplémentaires (18 % de la population) se trouvaient dans une situation de « stress », risquant une insécurité alimentaire grave en l’absence d’assistance<sup>15</sup>. La croissance démographique rapide du pays (3,3 % en 2021) et les effets du changement climatique ont menacé la production agricole, secteur le plus important de l’économie<sup>16</sup>.



<sup>7</sup> Banque mondiale, « Croissance du PIB (% annuel) », Indicateurs du développement dans le monde.

<sup>8</sup> FMI. 2023. Rapport de pays du FMI n°23/209.

<sup>9</sup> Banque mondiale, « RNB par habitant, méthode Atlas (\$ US courants) », Banque mondiale, Indicateurs du développement dans le monde.

<sup>10</sup> PNUD, « Rapport sur le développement humain 2021/2022 ».

<sup>11</sup> Banque mondiale, « Ratio de la population pauvre en fonction du seuil de pauvreté nationale (% de la population) », Indicateurs du développement dans le monde.

<sup>12</sup> Les régions septentrionales de Tombouctou, Gao, Kidal, Ménaka et la région centrale de Mopti (y compris les régions nouvellement créées de Bandiagara et Douentza). Observatoire du Développement Humain Durable. Octobre 2022. Pauvreté multidimensionnelle des 703 communes du Mali.

<sup>13</sup> Notre Dame Global Adaptation Initiative. 2024. Rankings. En ligne : <https://gain.nd.edu/our-work/country-index/rankings/>

<sup>14</sup> PNUD (2011). Sécurité des moyens d’existence : changement climatique, conflits et migrations au Sahel. <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/8032>

<sup>15</sup> PAM Mali, Fiche pays. Novembre 2022.

<sup>16</sup> Banque mondiale, « Croissance démographique (% annuel) », Indicateurs du développement dans le monde.



Le Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD) 2019-2023 définissait les politiques nationales du Mali, en mettant l'accent sur la réduction de la pauvreté et des inégalités, la résilience et la consolidation de la paix aux niveaux national et local. Le pays a continué de dépendre fortement de l'aide publique au développement (APD), qui a augmenté de 45 %, passant de 1 041,69 millions de dollars en 2012 à 1 510,28 millions de dollars en 2021. Le récent coup d'État s'est traduit par une réduction significative de 20 % de l'APD entre 2019 et 2021, démontrant l'impact préliminaire du refroidissement des relations entre le Mali et ses partenaires techniques et financiers (PTF) traditionnels<sup>17</sup>. Pourtant, l'APD représentait encore 9,4 % de son revenu national brut et 62 % des dépenses de l'administration centrale en 2020<sup>18</sup>. Près des deux tiers des décaissements bilatéraux de l'APD proviennent de quatre donateurs : les États-Unis (26 %), la France (14 %), l'Allemagne (10 %) et le Canada (10 %)<sup>19</sup>. Des données supplémentaires sur le contexte du pays sont disponibles à l'annexe 6.

## 1.5 Le PNUD au Mali

Le DPP 2020-2024 du PNUD était aligné sur le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) pour la même période et sur les priorités nationales inscrites dans le CREDD. Le DPP s'est également appuyé sur les enseignements tirés et les recommandations de la précédente évaluation indépendante des programmes pays menée en 2019, qui recommandait, entre autres, que le PNUD définisse plus clairement ses domaines d'intervention thématiques et géographiques, renforce les synergies internes du programme, améliore la fonction de suivi et d'évaluation, clarifie son positionnement auprès de ses partenaires de développement et améliore la coordination avec les autres partenaires de développement des Nations Unies.

<sup>17</sup> Les données de l'APD ont été extraites de l'Assistant de requête de l'OCDE pour les statistiques du développement international, 16 mai 2023.

<sup>18</sup> Banque mondiale, « APD nette reçue (% du RNB) », « APD nette reçue (% des dépenses de l'administration centrale) », Indicateurs du développement dans le monde.

<sup>19</sup> Les données sur l'APD ont été extraites de l'assistant de recherche de l'OCDE pour les statistiques du développement international, 16 mai 2023.



Le DPP visait à contribuer aux objectifs de développement durable (ODD) à travers les trois objectifs suivants d'ici 2024 :

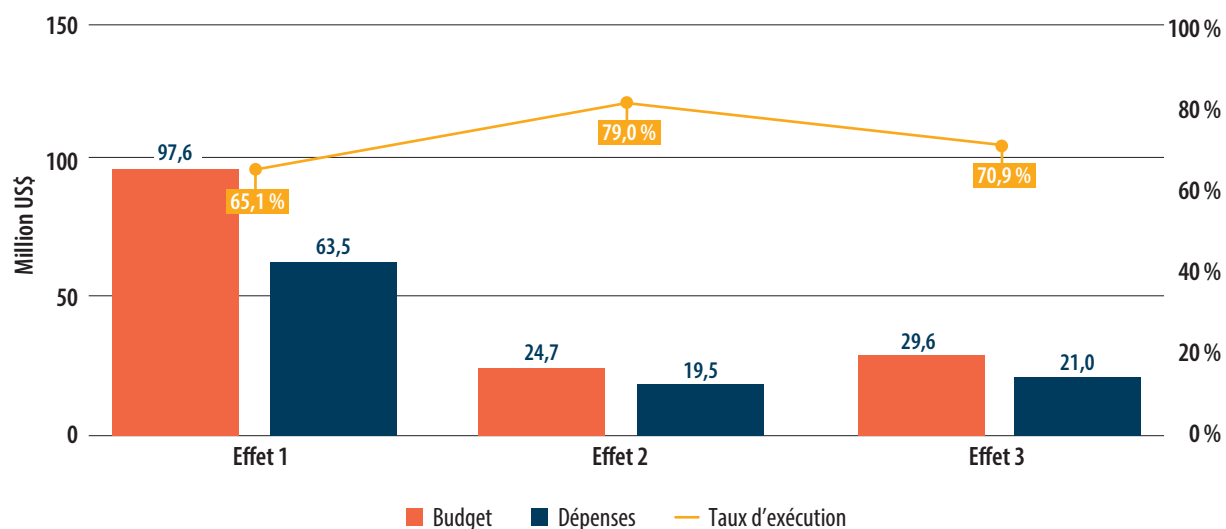
**Effet 1 – Gouvernance inclusive et consolidation de la paix.** i) D'ici 2024, la population vit dans un pays régi par l'État de droit et un environnement dans lequel la paix et la responsabilité sont garanties par des institutions publiques solides, et dans lequel les médias et la société civile jouent leur rôle et garantissent le caractère effectif et inclusif de la gouvernance. ii) La population est résiliente face aux conflits et vit réconciliée et en harmonie, dans un environnement pacifique, sûr et respectueux des droits de la personne et des traditions culturelles positives.

**Effet 2 – Croissance inclusive et promotion du secteur privé.** D'ici 2024, les Maliens, notamment les femmes et les jeunes, récoltent les fruits d'une croissance sans exclusion et durable dans le cadre d'une économie diversifiée, créatrice d'emplois et résiliente.

**Effet 3 – Durabilité environnementale et résilience face aux effets néfastes des changements climatiques.** D'ici 2024, les communautés gèrent les ressources naturelles et l'environnement de manière durable et équitable et sont davantage résilientes face aux effets néfastes des changements climatiques.

Le budget alloué pour la période 2020-2023 était de 152 millions de dollars, dont 104 millions de dollars ont été dépensés. La majorité des dépenses du programme, soit 60 %, a été allouée à la gouvernance inclusive et à la consolidation de la paix (Effet 1), tandis que les Effets 2 et 3 ont chacun absorbé 20 % des dépenses.

**GRAPHIQUE 1. Répartition du budget et des dépenses par effet, 2020-2023**



Source : Données Atlas/Quantum via le Datamart du BIE au 10 novembre 2023.

# CHAPITRE 2

# CONSTATS



## 2.1 Gouvernance inclusive et consolidation de la paix

**Effet 1 :** (i) D'ici 2024, la population vit dans un pays régi par l'État de droit et un environnement dans lequel la paix et la responsabilité sont garanties par des institutions publiques solides, et dans lequel les médias et la société civile jouent leur rôle et garantissent le caractère effectif et inclusif de la gouvernance. (ii) La population est résiliente face aux conflits et vit réconciliée et en harmonie dans un environnement pacifique, sûr et respectueux des droits de la personne et des traditions culturelles positives.

### Produits connexes :

**Produit 1.1 :** Le système national de statistiques a renforcé sa capacité à suivre les progrès accomplis en matière de mise en œuvre du CREDD et des objectifs de développement durable, et tient compte des questions de genre et de la dimension régionale.

**Produit 1.2 :** Les institutions nationales et locales ont renforcé leur capacité à planifier, budgétiser, mettre en œuvre, suivre et évaluer les politiques et les stratégies de réalisation des objectifs de développement durable.

**Produit 1.3 :** Un environnement inclusif et favorable est créé afin d'approfondir les partenariats, le dialogue et le financement public-privé en vue de la réalisation des objectifs de développement durable, conformément aux cadres de financement nationaux intégrés.

**Produit 1.4 :** Les populations vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes, ont accès à des actifs financiers et non financiers pour renforcer leurs capacités productives et jouissent de moyens de subsistance et d'emplois durables.

Le PNUD a mis en œuvre 14 projets et exécuté 63,5 millions de dollars sur un budget de 98 millions de dollars alloué à la gouvernance inclusive et à la consolidation de la paix et restructuré à la suite du lancement du programme autour de deux portefeuilles : la gouvernance politique inclusive, d'une part, et la prévention des conflits et l'État de droit, d'autre part.

Le portefeuille de la gouvernance politique inclusive est principalement composé du projet d'appui aux réformes et aux élections au Mali (PAREM), avec un fonds commun de 40 millions de dollars<sup>20</sup>, et du projet d'appui au cycle électoral (PACE), avec un fonds commun de 5,5 millions de dollars<sup>21</sup>. Le PNUD a géré le PACE de 2018 à 2021 alors que le PAREM, lancé en 2021, était encore en activité au moment de l'évaluation<sup>22</sup>. Le PNUD fournit un appui électoral au Mali depuis 2012 et travaille avec la MINUSMA depuis 2013 en tant que membre de l'Équipe intégrée des Nations Unies pour l'appui électoral (UNIET). Il est responsable de la gestion, de la coordination et de l'exécution des fonds électoraux mis en commun. Le début de la mise en œuvre de ces deux projets explique l'augmentation du budget et des dépenses observées à partir de 2022, comme l'illustre la figure 2.

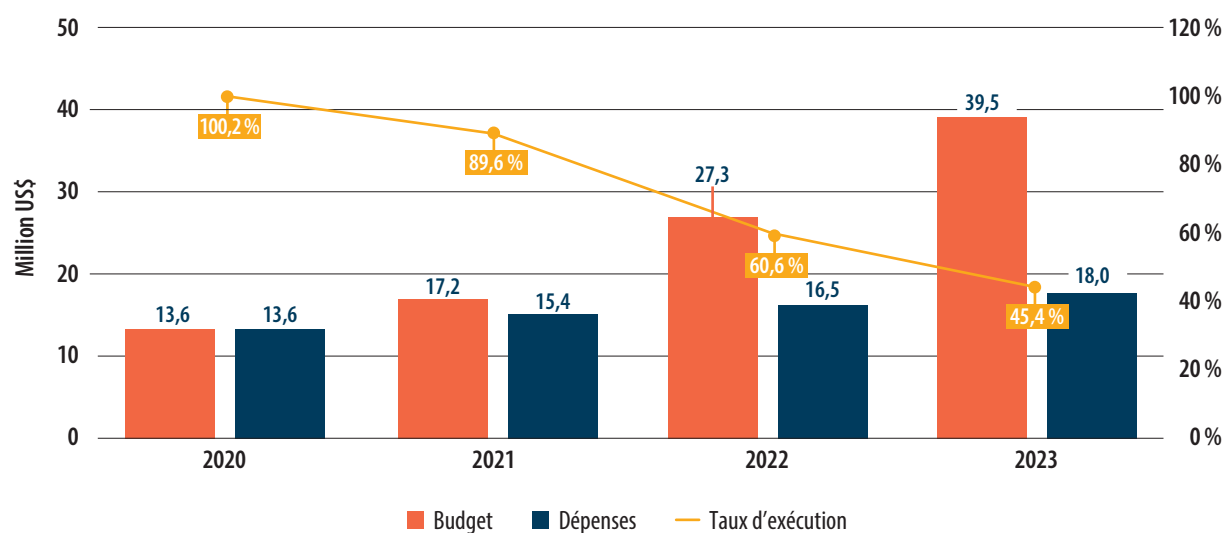
<sup>20</sup> Les donateurs du PAREM incluent le Canada, le Japon, le Luxembourg, la Norvège, la Suède, l'Union européenne, le Fonds pour la consolidation de la paix et l'International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA).

<sup>21</sup> Les donateurs du PACE incluent USAID, la Norvège, le Luxembourg et la Suède.

<sup>22</sup> La Mission d'Évaluation des Besoins des Nations Unies a identifié les défis politiques, juridiques et sécuritaires liés à l'organisation des élections dans le contexte de la transition, soulignant la nécessité de réformes législatives et institutionnelles, de renforcement de la confiance et de l'inclusion, en particulier à travers la participation des femmes et des jeunes.

Le portefeuille de la prévention des conflits et de l'État de droit, organisé autour du Programme d'appui à la stabilisation du Mali par le renforcement de l'État de droit (PROSMED), se compose lui-même de plusieurs sous-projets connexes et dispose d'un budget de 12,8 millions de dollars<sup>23</sup>. Mis en œuvre en collaboration avec ONU Femmes et la MINUSMA<sup>24</sup>, puis avec l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) après le départ de la MINUSMA, le PROSMED accompagne la population malienne dans l'amélioration de sa résilience face aux dynamiques de conflit afin qu'elle vive dans un environnement sécurisé et respectueux de l'État de droit<sup>25</sup>. Il vise spécifiquement à s'attaquer à quatre causes profondes de la crise malienne : (1) la désintégration de la cohésion sociale et la montée de l'extrémisme violent ; (2) les insuffisances des services publics dans le domaine de la justice et de la sécurité et la crise de confiance de la population vis-à-vis des acteurs de la sécurité et de la justice ; (3) la faiblesse de la gouvernance et la corruption généralisée ; et (4) les inégalités de genre. Le PROSMED est en cours de mise en œuvre dans 10 régions et 22 cercles<sup>26</sup>. Par ailleurs, la fenêtre nationale malienne du mécanisme de stabilisation de la région du Liptako-Gourma (LGSF), projet régional administré depuis le hub de Dakar et doté d'un budget de 7 millions de dollars, est l'autre intervention clé de ce portefeuille. Ces quatre projets, qui ont fait l'objet d'une évaluation plus approfondie, représentent 64 % des dépenses enregistrées dans le cadre de cet effet.

**GRAPHIQUE 2. Évolution du budget et des dépenses (Effet 1), 2020-2023**



Source : Données Atlas/Quantum via le Datamart du BIE au 10 novembre 2023.

<sup>23</sup> Le PROSMED a démarré en 2020 (PIP PROSMED) pour établir la base de référence, réaliser des études de faisabilité, cartographier les actions, tester les activités, afin d'ajuster la programmation pour les interventions ultérieures. Différents projets sont menés dans le cadre du PIP PROSMED, tels que « Prévenir et contrer l'extrémisme en Afrique avec une approche basée sur le développement », ainsi que la phase III du projet « Construction d'un collecteur » dans la ville de Gao.

<sup>24</sup> Direction des affaires civiles : DAC, Police des Nations Unies : UNPOL, Section des affaires judiciaires et pénitentiaires : SAJP ; Division des droits de l'homme et de la protection : DDH.

<sup>25</sup> Pour la période 2022-2025, les interventions du PROSMED sont mises en œuvre à travers les sous-projets suivants : (i) Approche intégrée de lutte contre l'impunité et d'amélioration de l'accès à la justice dans le centre du Mali (Fonds pour la consolidation de la paix, UNPBF) ; (ii) Jeunes engagés en faveur d'une paix durable : Appui à la participation des jeunes aux processus de réconciliation au Mali (UNPBF) ; (iii) Les femmes et les conflits liés aux ressources naturelles ; (iv) Prévenir et combattre l'extrémisme violent en Afrique : une approche axée sur le développement (Suède, Pays-Bas, République tchèque) ; (v) Construction d'un collecteur dans la ville de Gao (Fonds fiduciaire de la MINUSMA – Danemark) ; (vi) Projet d'appui à la transition (UE) ; (vii) Programme régional conjoint d'appui à la mise en œuvre d'activités de coopération transfrontalière dans la région du Liptako-Gourma (Suède) ; (viii) Programme d'appui à la stabilisation du Mali par le renforcement de l'État de droit – PROSMED (Pays-Bas) ; (ix) Programme d'appui à la stabilisation du Mali par le renforcement de l'État de droit - PROSMED Sud (UNPBF).

<sup>26</sup> Mopti, Djenné (Mopti) ; Bandiagara, Koro, Bankass (Bandiagara) ; Douentza (Douentza) ; Ségou, Macina, Niono, (Ségou) ; San, Bla, Tominiou (San) ; Gao, Ansongo (Gao) ; Ménaka, Anderanboukane (Ménaka) ; Nara (Nara) ; Koutiala, Yorosso (Koutiala) ; Diéma, Yelimane, Nioro (Nioro).

**Constat 1. Élections.** Les efforts du PNUD ont démontré leur pertinence en soutenant certaines réformes électorales et constitutionnelles conformément aux engagements stipulés dans l'ancien Accord de paix. Ils ont contribué à la tenue de scrutins plus inclusifs et transparents, créant des espaces de participation citoyenne, lors des élections législatives en 2020 et du référendum constitutionnel de 2023. Cependant, les crises politiques récurrentes, l'insécurité et le glissement continu du calendrier de transition initialement établi ont entravé le processus électoral alors que les besoins de renforcement des capacités de la nouvelle l'Autorité indépendante de gestion des élections (AIGE) et des autres institutions de l'État impliquées dans le processus électoral demeuraient encore importants.

Le processus politique et électoral au Mali est en transition et reste inachevé depuis la dernière EIPP, ce qui renforce l'importance du rôle du PNUD dans l'acheminement de l'aide internationale pour contribuer à rétablir l'ordre constitutionnel à travers des processus électoraux crédibles. Le PNUD a contribué à certains processus et réformes électoraux clés.

Tout d'abord, l'appui technique, financier et matériel du PNUD fourni par le projet PACE en collaboration avec le ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MATD), la Délégation générale aux élections (DGE) et la Commission électorale nationale indépendante (CENI) avait facilité la tenue des élections législatives en 2020. Malgré l'appui conjoint du PNUD, de la MINUSMA et d'autres partenaires, les élections avaient enregistré un taux de participation de 36 % au premier tour et de 35 % au second, principalement en raison d'incidents sécuritaires<sup>27</sup>. De plus, l'annulation par la Cour constitutionnelle de plus de 20 % des résultats provisoires a déclenché des manifestations et conduit à un premier coup d'État militaire, suivi d'un second en 2021, conduisant à la mise en place d'un Gouvernement de transition<sup>28</sup>.

Deuxièmement, alors que le processus de transition commençait, le PNUD, en collaboration avec la MINUSMA et ONU Femmes, a soutenu les réformes électorales et constitutionnelles de 2022, ouvrant la voie à la tenue d'un référendum constitutionnel en 2023. Les ateliers et les consultations ont permis de créer des espaces de discussion inclusifs, de favoriser les échanges avec la société civile, en particulier les femmes et les jeunes, et de renforcer la participation citoyenne, contribuant ainsi à améliorer la qualité du cadre électoral et à promouvoir la transition politique<sup>29</sup>. L'évaluation de la collaboration entre l'International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA) et le PACE a mis en évidence l'importance d'ouvrir des canaux de communication pour changer les pratiques passées et restaurer la confiance de la société civile dans la Cour constitutionnelle, renforçant ainsi la participation des citoyens, améliorant la qualité du cadre électoral et favorisant la transition politique<sup>30</sup>.

Troisièmement, le PAREM a facilité le processus conduisant à l'adoption de la loi n°2022-019 du 24 juin 2022, qui a confié à l'AIGE la responsabilité d'organiser et de gérer de manière autonome l'ensemble des opérations électorales et référendaires. Créée en janvier 2023, l'AIGE a remplacé les trois anciennes institutions mandatées pour cette tâche<sup>31</sup>. Malgré le soutien technique et matériel du PNUD à l'AIGE pour la tenue du référendum, qui a inclus la formation des membres de ses 816 démembrements, le MATD a conservé son rôle de chef de file dans le référendum de 2023 en raison du retard dans l'opérationnalisation de l'AIGE. Le MATD a recruté les 3000 membres requis pour ses 994 sections locales.

<sup>27</sup> Les 5000 observateurs électoraux déployés dans tout le pays ont signalé des incidents de suppression du droit de vote et d'intimidation des électeurs, de destruction de matériel électoral et d'enlèvement dans le centre et le nord du pays.

<sup>28</sup> Conseil de sécurité des Nations Unies. Situation au Mali – Rapport du Secrétaire général. 29 septembre 2020. (La Cour constitutionnelle a modifié les résultats provisoires pour 30 des 147 sièges.)

<sup>29</sup> Ces forums ont réuni des experts internationaux, des juristes, des rédacteurs et des membres clés des institutions pour des discussions approfondies sur le projet de loi et la constitution. Ils ont également facilité les consultations avec les partis politiques et la société civile, en mettant l'accent sur les femmes et les jeunes, groupes cibles du PAREM.

<sup>30</sup> IDEA. Leçons tirées de l'appui au projet de transition vers la paix et la démocratie au Mali, p. 8.

<sup>31</sup> L'AIGE remplace le ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MATD), la Délégation générale aux élections (DGE) et la Commission électorale nationale indépendante (CENI), cette dernière ayant été dissoute en février 2021.

Les résultats globaux de ces efforts ont été significatifs. Malgré un taux de participation officiel de 39 %, la Cour constitutionnelle, qui a également bénéficié des appuis du PAREM, a réussi à publier en temps voulu les résultats du référendum constitutionnel dans les bureaux de vote. Le référendum s'est généralement déroulé comme prévu, même si certains incidents de sécurité ont perturbé le vote dans le nord du pays, notamment à Kidal, où certaines sources indiquent que les bureaux de vote n'ont pas ouvert<sup>32</sup>. L'appui technique et financier du PNUD a facilité le déploiement de délégués judiciaires dans les bureaux de vote et a permis une refonte du système informatique de la Cour, qui était devenu obsolète. Cela a facilité la collecte, le traitement et la publication rapides des résultats, réduisant ainsi le risque d'incidents tels que ceux survenus en 2020. Ce processus plus transparent a renforcé la confiance du public dans les résultats et les décisions de la Cour constitutionnelle<sup>33</sup>, conformément aux recommandations précédentes des missions d'observation internationales de l'Union européenne menées en 2013 et 2018<sup>34</sup>.

Bien que les mouvements signataires de l'Accord d'Alger de 2015 et les groupes armés du Cadre stratégique permanent pour la paix, la sécurité et le développement (CSP-PSD) aient contesté les résultats et rejeté le projet de constitution en raison des lacunes perçues dans l'Accord de paix<sup>35</sup>, 97 % des électeurs ont voté en faveur de l'adoption d'une nouvelle constitution en juin 2023<sup>36</sup>. La nouvelle constitution a introduit un pouvoir législatif bicaméral et un organe indépendant de gestion des élections (AIGE), conformément à certains engagements stipulés dans les Accords d'Alger. Elle a également réaffirmé le multipartisme et renforcé le rôle de surveillance de la société civile, tout en fixant un quota de 30 % pour la représentation politique des femmes<sup>37</sup>.

Au moment de l'évaluation, l'atteinte des objectifs du PNUD en matière d'assistance électorale dépendait en grande partie de la volonté du gouvernement de transition d'organiser des élections présidentielles, législatives et locales crédibles et transparentes dans les meilleurs délais. Elle exigeait également la poursuite du renforcement financier et technique de l'AIGE nouvellement créée. Enfin, le gouvernement de transition a pour mandat d'assurer la sécurité et la stabilité nécessaires à la tenue d'élections crédibles, mettant ainsi fin à la transition politique et rétablissant une gouvernance démocratiquement élue dans le pays<sup>38</sup>.

**Constat 2. Sécurité et État de droit.** Le PNUD a renforcé les capacités institutionnelles en matière de sécurité et d'application de la loi par le biais de formations et d'investissements stratégiques dans les infrastructures, comme la modernisation des prisons pour un meilleur traitement des détenus. Cela aurait dû favoriser une relation de confiance entre la population et les forces de sécurité au niveau communautaire. Cependant, l'insécurité persistante, les problèmes d'accès à la justice, le sous-financement local et la détérioration de l'environnement sécuritaire ont mis en péril la durabilité de ces avancées.

L'appui du PNUD à la sécurité et à l'État de droit au Mali s'est principalement concentré sur le niveau institutionnel, afin de renforcer les capacités et la présence des institutions de sécurité (police) et judiciaires. L'appui a porté sur le renforcement des capacités par la formation, la réhabilitation des infrastructures, ainsi que la numérisation des données et des systèmes, avec les résultats suivants.

<sup>32</sup> COCEM. Observation du référendum du 18 juin 2023, p. 33.

<sup>33</sup> Entretiens et IDEA. Leçons tirées de l'appui au projet de transition vers la paix et la démocratie au Mali, p. 10.

<sup>34</sup> UE. Mission d'observation électorale de l'Union européenne, Mali 2018, Rapport final, p. 11. Le rapport de pays 2020 du BTI pour le Mali (p. 35) a également noté qu'aucune des recommandations des missions d'observation électorale de 2013 pour améliorer l'organisation des élections et le système d'inscription des électeurs n'avait été mise en œuvre pour les élections de 2018 ou 2020.

<sup>35</sup> COCEM. Observation du référendum du 18 juin 2023, p. 27.

<sup>36</sup> COCEM. Observation du référendum du 18 juin 2023, p. 37.

<sup>37</sup> COCEM. Communiqué de Presse N°003/2023 relatif au projet de Constitution de la République du Mali. PAREM. Rapport annuel 2022, p. 6.

<sup>38</sup> Il faudra également les bons offices du Secrétaire spécial pour résoudre les problèmes politiques qui entravent la mise en œuvre intégrale des accords de paix de 2015. Carter Center. Novembre 2022. Rapport d'observateur indépendant.

Tout d'abord, conformément au plan élaboré par le ministère de la Sécurité et de la Protection civile, 40 directeurs politiques et 75 agents opérant dans les localités cibles ont été formés depuis 2022 sur les questions techniques ainsi que sur l'éthique et les droits de l'homme. Entre 2021 et 2023, les rapports du PNUD indiquent que 1448 acteurs de la sécurité, majoritairement des hommes, ont été formés sur divers sujets tels que la police de proximité et la conduite d'enquêtes judiciaires. Le cadre de suivi de la Stratégie nationale de la réforme du secteur de la sécurité et du Plan d'action 2022-2024 a permis au Commissariat aux réformes du secteur de la sécurité de mieux coordonner les efforts des différents acteurs, y compris les PTF membres du groupe de dialogue sur la sécurité intérieure. Dans le secteur de la justice, plus de 120 membres du personnel de l'unité de communication nouvellement créée au sein du ministère de la Justice ont bénéficié d'un appui en matière de communication judiciaire.

Dans un second temps, 14 infrastructures de sécurité telles que des commissariats de police et des brigades de gendarmerie ont été construites et réhabilitées dans 8 cercles des régions de Koutiala, Ségou, Nara, Kayes, Nioro du Sahel et Bandiagara<sup>39</sup>, tandis que 12 infrastructures de justice (tribunaux d'instance et établissements pénitentiaires) ont été construites et/ou réhabilitées dans 7 cercles<sup>40</sup>. L'amélioration des espaces de vie dans les centres de détention ciblés a considérablement favorisé l'hygiène, la santé et la dignité des détenus, conformément aux règles minima pour le traitement des détenus. Des visites dans les centres de détention de Fana (Koulikoro) et de Bollé Femmes (Bamako) et des rencontres avec des détenus ont confirmé que les bénéficiaires continuaient de se faire sentir deux ans après la fin du projet.

Troisièmement, l'informatisation et la numérisation du système utilisé par la Cellule de planification et de statistiques du ministère de la Justice ont permis de finaliser les annuaires 2016-2021, d'évaluer les performances et d'éclairer la rotation du personnel prévue pour 2023. Dans le cadre du projet Mandela Prisons, 36 centres de détention ont été équipés du logiciel AGIDERM, qui a permis d'améliorer la gestion des prisons et de limiter la surpopulation carcérale en assurant un suivi étroit de la période de détention provisoire. Le PROSMED a continué d'appuyer la Direction de l'administration pénitentiaire, à travers la formation des greffiers.

L'appui du PNUD a contribué à la mise en place et aux opérations de Comités consultatifs de sécurité (CCS) locaux, bénéficiant principalement aux populations rurales les plus touchées par les défis sécuritaires du pays. Ces comités ont facilité le dialogue entre les communautés locales et les acteurs de la sécurité, conformément aux dispositions de l'Accord pour la paix et la réconciliation et de la Stratégie de réforme du secteur de la sécurité. Ainsi, en décembre 2023, 12 CCS régionaux et 25 CCS communautaires étaient opérationnels. Des enquêtes et des visites dans les régions de Ségou et de Mopti ont confirmé que les CCS contribuaient à atténuer certains problèmes d'insécurité (par exemple par l'installation de lampadaires dans les zones à forte criminalité) et à renforcer la confiance dans la police et la gendarmerie, qui aurait augmenté de 13 % dans les sites d'intervention du PNUD<sup>41</sup>. Cependant, la pénurie de ressources et la représentation insuffisante des acteurs de la justice dans les CCS ont limité la capacité de ces mécanismes à remédier à certains défis sécuritaires. D'où des préoccupations persistantes, qui ont été communiquées au Cabinet du Premier ministre pour une prise en compte par la partie nationale. De plus, la forte dépendance des CCS à l'égard des ressources du PROSMED constitue un défi pour leur pérennité.

<sup>39</sup> 6 commissariats de police (Macina, Koutiala, Yorosso, Nara, Nioro et Koro), 7 brigades de gendarmerie (Koutiala, Yorosso, Nara, Nioro, Diéma, Yelimane et Koro) et 1 compagnie de gendarmerie (Nara).

<sup>40</sup> Tribunaux d'instance de Koro, Macina, Koutiala, Diéma, Yelimane et Nara et établissements pénitentiaires de Koro, Nara, Nioro, Diéma, Yorosso et Yelimane.

<sup>41</sup> Friedrich-Ebert-Stiftung. Mai 2023. Mali-Mètre 2023 « Que pensent les Malien(ne)s ? ». En ligne : <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/mali/10100/2023.pdf>



Les résultats des enquêtes (l'une menée par le PNUD/Institut des Sciences Humaines (ISH) et l'autre par le Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI)) indiquent que la confiance des populations à l'égard des acteurs de la sécurité nationale et leur propension à y recourir dans les zones couvertes par le PNUD ont globalement augmenté entre 2020 et 2022, avec 40 % de personnes supplémentaires ayant eu recours aux acteurs de la sécurité et se disant satisfaites de l'appui reçu. Selon les données externes collectées par le SIPRI, le sentiment de sécurité s'est continuellement détérioré dans la région de Mopti entre 2019 et 2022. Ces données contrastent avec les résultats obtenus dans les autres régions sondées dans le centre du Mali où la population percevait positivement l'évolution de la situation sécuritaire sur cette même période<sup>42</sup>.

Malgré une augmentation de 5 % de la propension de la population à avoir recours aux juges et aux magistrats dans les zones du projet, l'accès à la justice au niveau communautaire demeure globalement faible dans les zones rurales du Mali. Cette amélioration tend à confirmer le bien-fondé de l'approche mise en avant par le PNUD, et ce, même si certaines actions et réformes clés tardent à voir le jour. Au moment de la rédaction du présent rapport, la mise en place des nouveaux tribunaux d'instance, prévue dans la carte judiciaire de 2011, avant d'engager des actions d'assistance juridique et judiciaire, n'était pas encore effective<sup>43</sup>. Un projet de loi qui proposait la création d'un organisme public d'aide juridictionnelle et le renforcement des mesures de protection des témoins et des victimes n'avait pas encore été approuvé.

**Constat 3. Prévention des conflits et cohésion sociale.** Le PNUD a appuyé l'élaboration et l'approbation de la stratégie de réconciliation nationale et de cohésion sociale, jouant un rôle crucial dans la réactivation des mécanismes de gestion des conflits aux niveaux régional et communautaire. Si ces mécanismes ont œuvré au renforcement de la cohésion sociale, la conflictualité inter- et intracommunautaire a connu des trajectoires variables dans les zones d'intervention, ne permettant pas de conclure de façon définitive sur l'influence des interventions sur le phénomène observé. Ces mécanismes faisaient par ailleurs face à des défis en termes d'inclusion, de viabilité financière et de reconnaissance par les acteurs de la justice formelle.

Le PNUD est intervenu aux niveaux stratégique et institutionnel pour renforcer les mécanismes locaux de prévention des conflits dans les zones où le PROSMED est intervenu. Il a ainsi ouvert la voie à l'opérationnalisation plus large d'une approche hybride de la consolidation de la paix, qui combine les mécanismes traditionnels de médiation et de résolution des conflits à la base avec des mécanismes institutionnels descendants.

En collaboration avec le ministère de la Réconciliation nationale, le PNUD a contribué à l'élaboration d'une stratégie nationale de réconciliation et de cohésion sociale, adoptée en 2022. Cette stratégie a fourni un cadre clair pour les efforts de médiation communautaire à l'échelle nationale. En outre, le PNUD a contribué à la mise en œuvre de cette stratégie en revitalisant les mécanismes inactifs de gestion et de prévention des conflits. Il s'agit notamment des Équipes régionales d'appui à la réconciliation (ERAR) et des Comités communaux de réconciliation (CCR), créés par le ministère de la Réconciliation nationale en 2018, ainsi que des Commissions foncières (COFO) communales et villageoises, créées en vertu de la Loi d'orientation agricole de 2017.

<sup>42</sup> Institut des Sciences Humaines. Mai 2023. Rapport d'analyse - Enquête de perception réalisée dans le cadre du « Programme d'appui à la stabilisation du Mali à travers le renforcement de l'État de droit (PROSMED) » ; Stockholm International Peace Research Institute, Point Sud. 2023. Écoutez-Nous ! Enquêtes sur les perceptions des populations au centre du Mali.

<sup>43</sup> Avocats sans frontières Canada. 2020. « Vers l'accès à la justice au Mali ? Avancées et défis ». Bamako . Loi n°2011-037 du 15 juillet 2011 portant organisation judiciaire ; Loi n°2011-038 du 15 juillet 2011 portant création de juridictions ; Décret n°2011-580/P-RM du 13 septembre 2011 modifié par le décret n°2018-0231 du 6 mars 2018.



Les principaux résultats obtenus au niveau local ont été la création ou la revitalisation de 834 COFO villageoises et communales, ainsi que la gestion et la résolution d'un nombre limité de conflits liés à la terre par ces COFO<sup>44</sup>. Les efforts du PNUD ont également permis de renforcer les capacités et de sensibiliser les acteurs locaux aux stratégies formelles et informelles de gestion et de résolution des conflits par le biais de formations, d'ateliers de sensibilisation, d'émissions de télévision et de radio. Depuis le début du projet, des enquêtes menées sur les sites du projet ont fait état d'une augmentation de 13 % du nombre de personnes qui savent ce que sont les COFO<sup>45</sup>. Au vu de la grande confiance des populations dans les autorités coutumières et religieuses<sup>46</sup>, les COFO villageoises comprenaient des autorités traditionnelles ainsi que des représentants d'organisations de femmes et de jeunes. Les données de l'enquête ont depuis montré une augmentation de 5 % de la proportion de personnes qui font confiance aux actions du Gouvernement pour rétablir la cohésion sociale, la réconciliation et la paix. Enfin, le PNUD en partenariat avec la MINUSMA a renforcé les capacités de 71 CCR et de 4 ERAR dans les régions de Gao, Ménaka, Mopti et Ségou. Pour ce faire, il a fourni des formations ainsi qu'un soutien financier et opérationnel et a facilité la tenue de 27 dialogues intercommunautaires.

Les COFO ont dû faire face à divers défis, notamment un budget de fonctionnement insuffisant, le manque d'appropriation des outils par les membres et une collaboration difficile avec les acteurs de la justice, qui hésitaient à ratifier les procès-verbaux contenant les décisions rédigées par les COFO. Même si le projet visait à promouvoir la participation des femmes et des jeunes et à sensibiliser ses membres à la défense de leurs droits, ces groupes restaient largement sous-représentés en raison des normes socioculturelles dominantes. Certaines personnes interrogées ont également souligné que la formalisation des rôles des autorités traditionnelles dans la prévention des conflits, en particulier dans les zones reculées du nord, renforçait parfois l'exclusion des femmes et des jeunes de ces mécanismes.

Malgré l'existence d'un arrêté ministériel fixant le mécanisme de financement et de fonctionnement des COFO, la dépendance de ces derniers vis-à-vis du PNUD menace la pérennité des avancées réalisées par l'entremise du PROSMED. Pour surmonter cet obstacle, le PNUD a plaidé en faveur de l'intégration d'activités d'appui aux COFO dans les Plans de développement social, économique et culturel (PDSEC) dans 30 communes de Bandiagara, Mopti et Ségou. Cependant, les PDSEC souffrent souvent d'un sous-financement, ce qui limite l'efficacité de la stratégie de durabilité mise en avant par le PNUD.

Une enquête de perception indépendante du PROSMED menée par le SIPRI a mis en évidence des tendances divergentes en matière de cohésion sociale dans les cercles où le PNUD est intervenu, mais ne permet pas de conclure sur l'influence du PNUD sur ces tendances. En effet, l'étude menée entre 2020 et 2022 a noté, d'une part, une détérioration de la perception de la qualité des relations intracommunautaires dans le cercle de Djenné et dans une certaine mesure à Bandiagara et Tominian, ainsi que des perceptions généralement négatives mais stables à Niono. Celles-ci se sont toutefois améliorées dans les autres cercles d'intervention<sup>47</sup>. D'autre part, la perception de la qualité des relations intercommunautaires s'est détériorée dans les cercles de Djenné, Douentza et Koro, mais s'est améliorée à Bandiagara, Macina, Mopti, Niono et San<sup>48</sup>. Le PNUD intervenait dans tous ces cercles.

<sup>44</sup> Selon les rapports annuels du PROSMED, une première phase d'appui finalisée en mars 2022 a concerné 186 COFO dans les cercles de Ségou, Niono, Bla, Tominian, San, Macina, Bandiagara, Koro, Douentza, Mopti, Gao, Ansongo, Anderboukane et Ménaka. La deuxième phase de soutien, qui a débuté en juillet 2022, devait s'achever en décembre 2023. Elle a touché 323 COFO supplémentaires et a permis d'étendre les interventions du PROSMED aux cercles de Nara, Diéma, Nioro et Yelimane. En 2023, 325 nouvelles COFO dont 21 au niveau communal ont été installées et/ou redynamisées dans 164 communes des régions de Bandiagara, Kayes, Gao, Ménaka, Nioro du Sahel, Ségou et San.

<sup>45</sup> Institut des Sciences Humaines. Mai 2023. Rapport d'analyse - Enquête de perception réalisée dans le cadre du « Programme d'appui à la stabilisation du Mali par le renforcement de l'État de droit (PROSMED) ».

<sup>46</sup> Stockholm International Peace Research Institute, Point Sud. 2023. Écoutez-Nous ! Enquêtes sur les perceptions des populations au centre du Mali.

<sup>47</sup> Bankass, Bla, Koro, Macina, Mopti et Ségou.

<sup>48</sup> Stockholm International Peace Research Institute, Point Sud. 2023. Écoutez-Nous ! Enquêtes sur les perceptions des populations au centre du Mali.

**Constat 4. Prévention de l'extrémisme violent.** Le PNUD a mis en avant des approches essentielles pour contrer les insuffisances des stratégies strictement militaires et sécuritaires en renforçant les capacités de l'institution fer de lance de la prévention de l'extrémisme violent (PEV). Son soutien a donné une place aux discussions nuancées autour des enjeux liés à la PEV, à la cohésion sociale et à la paix dans les écoles et lors des sermons religieux. Cet appui, qui a également promu des opportunités socio-économiques pour les jeunes, était trop modeste pour avoir un impact significatif sur les niveaux de violence.

L'appui du PNUD à la prévention de l'extrémisme violent (PEV) au Mali a été relativement modeste et s'est principalement concentré sur le renforcement du Secrétariat permanent de la Politique nationale de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme (PNPLEVT) qui relève du ministère des Affaires religieuses et du Culte. Les principaux résultats de ces efforts ont été l'élaboration et l'adoption d'un plan d'action quinquennal pour opérationnaliser la politique nationale de lutte contre l'extrémisme violent de 2018, précédemment adoptée avec le soutien du PNUD. Ce dernier a également renforcé les capacités de planification, de suivi et d'évaluation du comité de suivi et de coordination de la PNPLEVT.

Bien que le PNUD ait spécifiquement cherché à lutter contre l'extrémisme violent (EV) par le biais de canaux religieux et éducatifs, son soutien était trop limité pour avoir un impact mesurable sur l'EV. Le PNUD a soutenu un cadre de consultation pour les acteurs religieux, ce qui a conduit à la création et à la diffusion d'un guide des prêches. Ce guide a été utilisé pour former des chefs religieux de toutes les confessions et des enseignants, qui ont ensuite ajusté leurs sermons et méthodes d'enseignement pour mettre l'accent sur la PEV, la cohésion sociale et la paix. Malgré les campagnes de sensibilisation menées auprès des communautés et des chefs religieux, comme en témoignent les entretiens et les enquêtes menés sur les lieux des projets, les niveaux de violence sont restés élevés. Ainsi, bien que la proportion de la population connaissant la PNPLEVT dans les zones d'intervention ait augmenté de 3,5 % entre 2020 et 2022, les taux de violence n'ont pas diminué de manière significative. Les enquêtes du PNUD ont néanmoins noté après le projet une réduction de 14 % du nombre de personnes qui considéraient la violence comme la meilleure réponse aux attaques communautaires, ce qui constitue un facteur de protection non négligeable face à l'EV<sup>49</sup>.

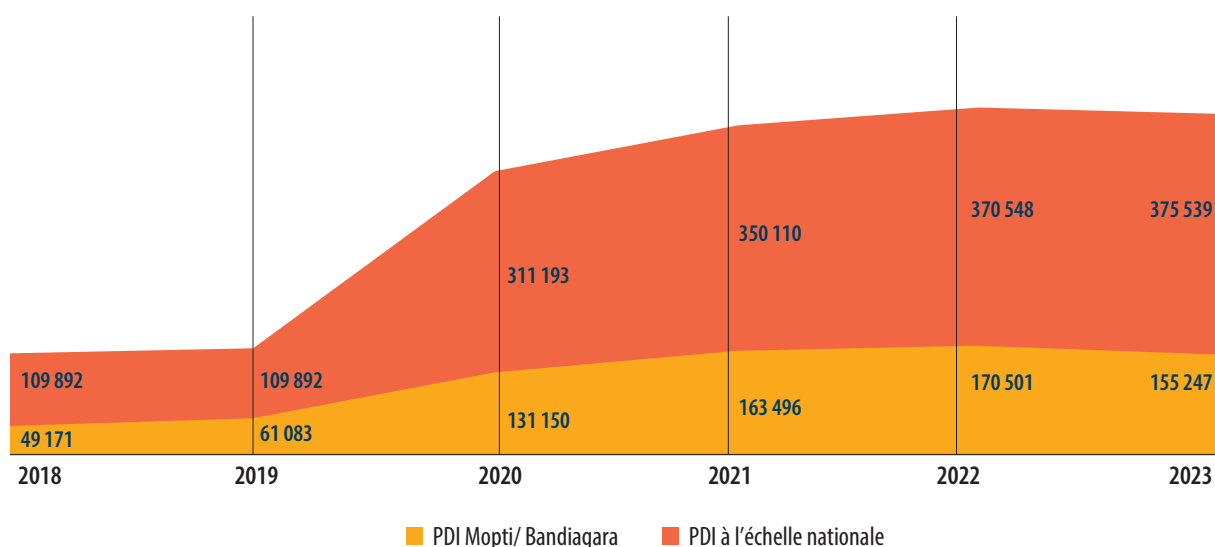
La stratégie du PNUD en matière de PEV a complété dans une certaine mesure les efforts de la MINUSMA en matière de PEV, qui se sont concentrés sur le soutien à l'inclusion socio-économique, à la réhabilitation et à la réinsertion des jeunes par le biais de la formation professionnelle, de la sensibilisation et du financement des infrastructures. L'appui et l'approche du PNUD sont néanmoins insuffisants en termes de portée et de profondeur pour freiner de manière significative l'EV. Le budget de fonctionnement du Secrétariat permanent de la PNPLEVT demeure insuffisant, bien que les approches qu'il préconise s'avèrent être des compléments nécessaires aux approches militaires et sécuritaires.

**Constat 5. Stabilisation.** L'instabilité politique et sécuritaire croissante a fortement entravé la mise en œuvre des efforts de stabilisation du PNUD dans le Liptako-Gourma, au Mali, ainsi que le rétablissement de la présence de l'État dans la région administrative nouvellement créée de Bandiagara. Les attaques terroristes se poursuivaient alors que le nombre d'événements violents, de victimes et de personnes déplacées à l'intérieur du pays atteignait des sommets. Le retrait des donateurs en raison des enjeux géopolitiques, ainsi que la priorisation d'une région instable et non sécurisée représentaient les principales entraves à l'atteinte des résultats escomptés.

<sup>49</sup> Institut des Sciences Humaines. Mai 2023. Rapport d'analyse - Enquête de perception réalisée dans le cadre du « Programme d'appui à la stabilisation du Mali par le renforcement de l'état de droit (PROSMED) ».

Le mécanisme de stabilisation de la région du Liptako-Gourma (LGSF), créé en 2021 et mis en œuvre dans la région de Bandiagara, a fait face à d'importants défis dans ses efforts visant à contribuer au retour des personnes déplacées internes (PDI), réduire les niveaux de violence et le nombre de victimes, et rétablir l'autorité et la légitimité de l'État au moment de l'évaluation. Comme le montre le graphique 3 ci-dessous, le nombre de PDI dans la région de Mopti (qui englobait la région de Bandiagara au moment de la mise en œuvre du projet) entre 2021 et 2023 n'a diminué que de 5 %. Pourtant, en avril 2023, la région de Bandiagara comptait encore à elle seule plus de 82 000 personnes déplacées, soit 22 % de toutes les personnes déplacées du pays, le nombre le plus élevé à l'échelle nationale. Les femmes restaient le groupe le plus touché par les déplacements internes.

**GRAPHIQUE 3. Personnes déplacées internes au Mali et dans la région de Mopti/Bandiagara (2018-2022)<sup>50</sup>**

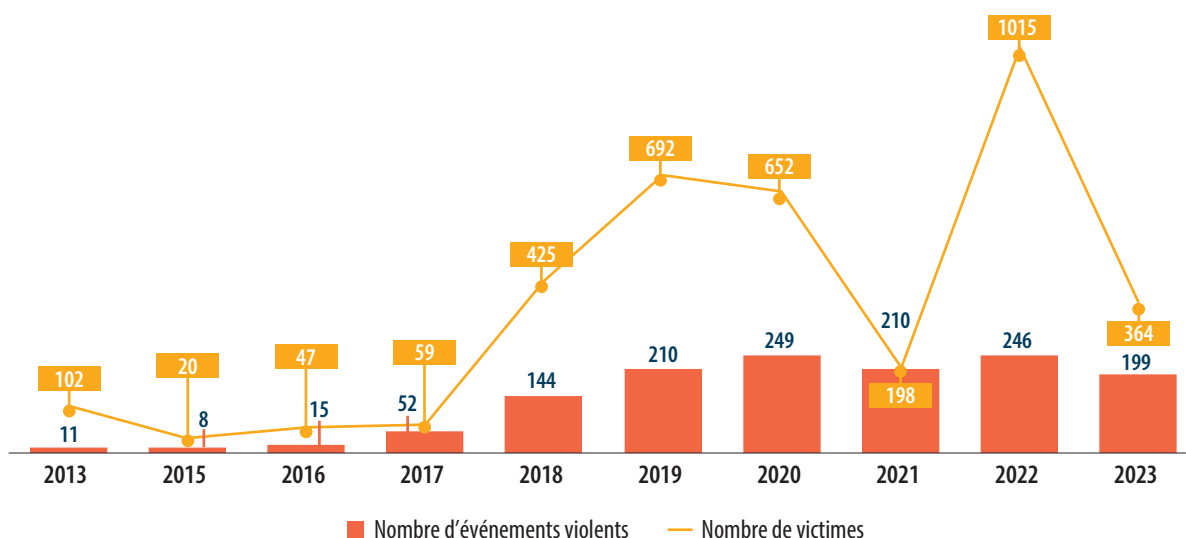


Comme l'illustre le graphique 4 ci-dessous, l'incidence des événements violents ciblant les civils s'est maintenue à un niveau élevé, avec une moyenne annuelle de 226 événements entre 2020 et 2023. Plus important encore, le nombre de victimes civiles a été encore plus élevé, avec une moyenne de 557 au cours de ces quatre années, atteignant un pic de 1015 victimes en 10 ans en 2022. Ces données coïncident avec les données de suivi du LGSF, qui indiquent que la proportion des ménages des communes d'intervention se sentant en sécurité a fortement décliné, passant de 30 % en 2022 à 18 % en 2023, avec des déclinés marqués à Dandoli, Bandiagara et Dourou<sup>51</sup>.

<sup>50</sup> Matrice de suivi des déplacements (DTM) de la Direction Nationale du Développement Social du Mali (de 2018 à 2023). Calculs effectués par l'auteur.

<sup>51</sup> Facilité Régionale de Stabilisation du Liptako-Gourma. Fenêtre Nationale du Mali. Rapport Annuel 2023 (janvier-décembre 2023).

**GRAPHIQUE 4. Violences contre les civils dans la région de Mopti/Bandiagara (2018-2022)<sup>52</sup>**



En ce qui concerne les efforts du PNUD pour renforcer la présence de l'État à Bandiagara, une enquête menée dans le centre du Mali entre 2019 et 2022 a montré que le taux de vacance de postes de préfet était le plus élevé dans les régions sondées du cercle de Bandiagara, atteignant 50 %<sup>53</sup>. Les entretiens ont également mis en évidence qu'en dépit des efforts déployés avec l'appui de la LGSF du PNUD pour reconstruire les infrastructures publiques, notamment les centres de santé, les logements sociaux, les camps de déplacés, les routes et l'éclairage public, l'accès aux services publics n'était pas toujours effectif dans la région<sup>54</sup>. L'enquête de perception menée par le LGSF a par exemple indiqué que l'accès à l'éducation était principalement entravé par le manque de personnel, affectant également l'accès à la santé. En conséquence, la satisfaction des ménages par rapport à la fourniture et à l'accès aux services sociaux de base a reculé, passant de 70 % en 2022 à 56 % en 2023 selon le rapport annuel du LGSF<sup>55</sup>. Cela s'explique par la situation sécuritaire volatile, mais aussi par les longs délais entre la finalisation des infrastructures et le déploiement effectif des fonctionnaires.

Le PNUD a également voulu contribuer à la stabilisation en offrant des moyens de subsistance aux populations afin de limiter leur besoin de se déplacer, de favoriser le retour des PDI et de leur offrir des opportunités économiques pour réduire le risque de recrutement par les groupes EV. Cela s'est traduit par un renforcement des capacités (gestion d'entreprise, marketing et formation au leadership pour les jeunes et les femmes), par des initiatives de travail contre rémunération (*cash for work*) et par la fourniture de ressources telles que des kits de transformation agroalimentaire, du matériel agricole et des kits de saponification et de teinture pour encourager les populations à se lancer dans des activités génératrices de revenus (AGR). Selon l'enquête de perception menée par le LGSF en 2023, une très forte majorité des participants aux activités de travail contre rémunération (96 %) ont amélioré leurs moyens de subsistance

<sup>52</sup> Armed Conflict Location & Event Data Project(ACLED). Consulté en janvier 2024.

<sup>53</sup> Stockholm International Peace Research Institute, Point Sud. 2023. Écoutez-Nous ! Enquêtes sur les perceptions des populations au centre du Mali, p. 33.

<sup>54</sup> En 2022, le PNUD dénombrait 167 fonctionnaires répartis dans les 5 communes, dont 114 enseignants, 16 personnels de santé, 20 agents des eaux et forêts, 10 agents d'encadrement des agriculteurs, 3 maires, 1 juge, 1 préfet et 2 sous-préfets.

<sup>55</sup> Facilité Régionale de Stabilisation du Liptako-Gourma. Fenêtre Nationale du Mali. Rapport Annuel 2023 (janvier-décembre 2023).

grâce au projet. La majorité des participants (53 %) ont utilisé l'argent reçu pour des dépenses familiales immédiates (alimentation, santé, éducation), plus du tiers (37 %) pour la création d'une nouvelle AGR, et une minorité pour la poursuite d'une AGR existante<sup>56</sup>. Cette enquête a également fait ressortir que la population a fortement apprécié les efforts de réhabilitation des infrastructures.

Toutefois, le principal défi auquel le LGSF est confronté au Mali est la réticence des donateurs à maintenir leur financement dans un contexte géopolitique changeant, caractérisé par les nouveaux partenariats et stratégies militaires du Mali, notamment à Ségou, Mopti, Bandiagara et Douentza. Cela a amené certains donateurs à suspendre leurs contributions financières. Par conséquent, la mise en œuvre du projet a ralenti, ce qui explique le taux d'exécution financière de seulement 37 % au moment de l'évaluation.

Le choix d'intervenir à Bandiagara, une région administrative nouvellement créée en 2023 et ayant d'importants besoins en infrastructures administratives, a également été remis en question<sup>57</sup>. La présence limitée de l'État avant le conflit a posé un défi de taille compte tenu des besoins importants en matière de services gouvernementaux de la région nouvellement créée, qui dépassent de loin ce que des interventions rapides et à court terme telles que les efforts de stabilisation peuvent actuellement fournir. Avant tout effort de stabilisation, il importe donc de comprendre et de traiter de manière adéquate les causes profondes de la faible cohésion sociale, marquée par des niveaux historiquement bas de légitimité des institutions de l'État et par des conflits intercommunautaires latents. De plus, la mise en œuvre d'initiatives dans l'épicentre du conflit, sans garanties quant à la capacité de l'État à maintenir la sécurité de base, a compromis l'efficacité des efforts de stabilisation<sup>58</sup>.

Enfin, si la rapidité d'action est au cœur de l'approche de stabilisation<sup>59</sup>, les retards attribuables aux lenteurs administratives du PNUD se sont également révélés problématiques dans la mise en œuvre des plans de travail conjoint. Selon certaines sources consultées, ces délais paraissent amplifiés en comparaison avec la plus grande rapidité des projets à impact rapide (*Quick Impact Projects*, QIP) mis en œuvre par la MINUSMA.

---

<sup>56</sup> Centre d'analyse et de recherche de l'espace sahélo-saharien. PNUD. 2023. Rapport provisoire, étude qualitative stabilisation, PNUD Phase II.

<sup>57</sup> Le nombre de régions administratives du pays est passé de 1 à 19 en 2023, sans compter le district de Bamako.

<sup>58</sup> ACLED. 21 septembre 2023. Fiche d'information : Les attaques contre les civils se multiplient au Mali alors que la sécurité se détériore dans tout le Sahel. Disponible en ligne : <https://acleddata.com/2023/09/21/fact-sheet-attacks-on-civilians-spike-in-mali-as-security-deteriorates-across-the-sahel/>

<sup>59</sup> La rapidité, la mise à l'échelle et le renforcement du contrat social sont au cœur de l'approche de stabilisation du PNUD.

## 2.2 Croissance inclusive et développement du secteur privé

**Effet 2 :** D'ici 2024, les Maliens, notamment les femmes et les jeunes, récoltent les bénéfices d'une croissance inclusive et durable dans le cadre d'une économie diversifiée, créatrice d'emplois et résiliente.

### **Produits connexes :**

**Produit 2.1 :** Le système national de statistiques a renforcé sa capacité à suivre les progrès accomplis en matière de mise en œuvre du CREDD et des objectifs de développement durable, et tient compte des questions de genre et de la dimension régionale.

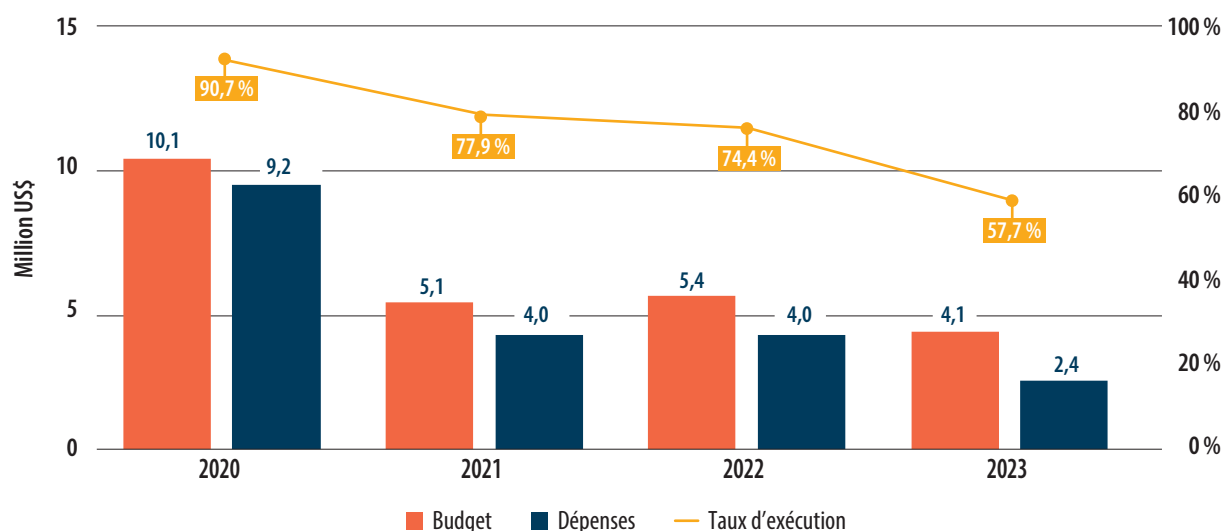
**Produit 2.2 :** Les institutions nationales et locales ont renforcé leur capacité à planifier, budgétiser, mettre en œuvre, suivre et évaluer les politiques et les stratégies de réalisation des objectifs de développement durable.

**Produit 2.3 :** Un environnement inclusif et favorable est créé afin d'approfondir les partenariats, le dialogue et le financement public-privé en vue de la réalisation des objectifs de développement durable, conformément aux cadres de financement nationaux intégrés.

**Produit 2.4 :** Les populations vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes, ont accès à des actifs financiers et non financiers pour renforcer leurs capacités productives et jouissent de moyens de subsistance et d'emplois durables.

Au cours du cycle 2020-2024, le Bureau de pays a exécuté 19,5 millions de dollars sur son budget de 25 millions de dollars alloué à la croissance inclusive. La majeure partie des dépenses ont été réparties entre le Programme d'appui à la gouvernance économique, à la résilience et au développement durable (PAGEDD), doté d'un budget de 2,3 millions de dollars, et le Programme Entrepreneuriat Jeunesse (PEJ), doté d'un budget de 7,7 millions de dollars. Le PAGEDD soutient l'amélioration du cadre macroéconomique, le financement du capital humain, le développement du secteur privé, le climat des affaires, la coordination de l'aide étrangère, tandis que le PEJ offre des subventions et des services de mentorat aux jeunes. Alors que le premier représentait 12 % des ressources dépensées dans le cadre de ce résultat, le PEJ représente à lui seul 42 % des dépenses, dont la majeure partie a été mise en œuvre en 2020 (voir la figure 5).

## GRAPHIQUE 5. Évolution du budget et des dépenses (Effet 2), 2020-2023



Source : Données Atlas/Quantum via le Datamart du BIE au 10 novembre 2023.

**Constat 6. Suivi et évaluation des politiques publiques et des ODD.** Dans le contexte de crises multidimensionnelles auxquelles le Mali est confronté, le PNUD a joué un rôle déterminant dans la production de données permettant d'identifier les populations les plus susceptibles d'être laissées pour compte. Cependant, les contributions du PNUD au suivi des politiques publiques soutenant le CREDD et les ODD aux niveaux national et régional ont été modestes, car il n'y a pas suffisamment de preuves suggérant que les systèmes statistiques ont été améliorés de manière durable.

Le PNUD est un partenaire de longue date de la Cellule Technique de Coordination du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CT-CSLP) pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation du CREDD et des ODD. Bien que pertinent, il n'est pas clair si l'appui technique et financier du PNUD a renforcé ses capacités institutionnelles ou les capacités plus larges du Système statistique national. Les principaux résultats de ces efforts comprennent néanmoins la création d'un cadre de mesure du rendement pour surveiller la mise en œuvre du CREDD<sup>60</sup>. Au moment de l'évaluation, la majorité des indicateurs du CREDD (89 %) et les trois quarts des indicateurs des ODD (75 %) pouvaient être éclairés par le Système statistique national (SSN). Avec l'appui du PNUD à l'Institut National de la Statistique (INSTAT) pour la mise en œuvre du Schéma directeur statistique 2020-2024, les données du SSN ont néanmoins répondu de façon croissante aux besoins statistiques liés au suivi des ODD et de l'Agenda 2063. Cependant, les entités qui contribuent au SSN, sous la coordination de l'INSTAT, faisaient encore face à des ressources insuffisantes.

D'autres contributions étaient de nature plus opérationnelle. Ainsi, le PNUD a soutenu les examens régionaux et annuels du CREDD, qui ont joué un rôle déterminant dans la production du Rapport National Volontaire (RNV) du Mali sur la mise en œuvre des ODD, présenté au Groupe de haut niveau sur les ODD. Ces travaux ont d'ailleurs été utiles à la prise de décision en période de crises multidimensionnelles (sécuritaires, politiques, sanitaires). Une étude sur les impacts socio-économiques de la COVID-19, menée avec l'UNICEF, a par exemple aidé les parties prenantes à identifier des mesures visant à prévenir l'aggravation de la pauvreté. En partenariat avec l'Observatoire du Développement Humain Durable et de la Lutte Contre

<sup>60</sup> À la fin du cycle précédent, le PNUD a soutenu la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation, d'une théorie du changement et l'intégration des ODD au CREDD 2019-2023 à l'aide de l'outil RIA du PNUD.



la Pauvreté (ODHD), le PNUD a contribué à la réalisation de 10 études, dont le Rapport National sur le Développement Humain (RNDH) en 2020, 2022 et 2023, l'élaboration du profil de pauvreté des 703 communes, et l'établissement du niveau d'atteinte des ODD au Mali à travers les Enquêtes Modulaires et Permanentes auprès des Ménages (EMOP). Il n'est toutefois pas clair si cet objectif a soutenu durablement les partenaires du PNUD.

Le soutien à la réalisation des ODD, y compris leur intégration dans les plans et programmes régionaux et locaux, s'est poursuivi, mais s'est heurté à des difficultés en raison de la présence pas toujours effective de l'État à l'échelle nationale. Les sessions de formation des acteurs régionaux à la planification axée sur les ODD et à l'Étude nationale prospective Mali 2040 n'ont pas été achevées, le gouvernement ayant décidé d'élaborer une nouvelle Vision Mali 2063 à laquelle le PNUD apportait son appui. De plus, la ventilation systématique des données d'étude par sexe et par région devait être renforcée, car 40 % des études de 2021 ne disposaient pas de ces données. Malgré l'élan positif en faveur de l'intégration de la dimension de genre dans les politiques et stratégies des institutions nationales et locales, les progrès ont été lents, alors que près de 40 % des départements ministériels n'avaient pas produit de rapport sur les dépenses publiques liées à l'égalité des sexes en 2022, bien qu'ils aient désigné des points focaux pour l'égalité des sexes<sup>61</sup>.

**Constat 7. Coordination et mobilisation de l'aide.** Le PNUD s'est fixé un objectif ambitieux d'amélioration de l'efficacité de la coordination de l'aide. Pourtant, les changements politiques au niveau national ont conduit le pays à s'éloigner des plateformes et des efforts de coordination des donateurs, mettant à mal les efforts du PNUD pour approfondir le dialogue et le partenariat avec les partenaires publics et privés.

Bien qu'il se soit fixé l'objectif ambitieux d'améliorer la coordination de l'APD afin d'accroître la mobilisation des ressources et de contribuer plus efficacement au développement socio-économique du pays et à la réalisation des ODD, les contributions du PNUD ont été modestes<sup>62</sup>. La principale réalisation liée à ce résultat fut la préparation des rapports sur la coopération au développement 2020 et 2021, une première étape pertinente pour améliorer la coordination de l'aide. L'appui prévu au Secrétariat à l'Harmonisation de l'Aide (SHA) pour le renforcement des capacités des points focaux du Système intégré de gestion de l'aide publique (SIGAP) a bien eu lieu en septembre et en décembre 2023, même si les nouvelles politiques extérieures du Mali menées depuis 2021 posaient de nouveaux défis à ce partenariat.

Afin de lier les efforts de planification du développement et les sources de financement des secteurs public et privé, le PNUD et le Gouvernement malien ont lancé l'élaboration d'un Cadre national de financement intégré. Une évaluation complète du financement durable du développement a été réalisée afin de recueillir les données nécessaires aux dialogues financiers avec tous les acteurs du développement, et un projet de stratégie nationale de financement intégré a été rendu disponible. Il est toutefois trop tôt pour évaluer l'efficacité de ces efforts.

Au moment de l'évaluation, la crise politique a notamment entraîné une baisse de l'APD et une forte réduction de l'appui budgétaire des partenaires bilatéraux au Mali, mettant à mal les mécanismes ainsi que les efforts de coordination de l'aide préexistant.

<sup>61</sup> Le nombre de ministères ayant élaboré un rapport genre annexé à la Loi de Finances était de 15 en 2022 (Loi de Finances 2023, p. 888). Sur un portefeuille de 25 ministères en 2022 (sans les ministères délégués), cela représente environ 60 % de départements disposant d'un rapport genre.

<sup>62</sup> PNUD. Document de projet. Programme d'appui à la gouvernance économique, à la résilience et au développement durable au Mali. 2021.



**Constat 8. Environnement des affaires.** Les initiatives du PNUD ont eu un impact marginal sur l'amélioration du climat des affaires au Mali, principalement dû au faible investissement financier et technique. Par ailleurs, les démarches entreprises pour accroître les compétences techniques des organisations de promotion du secteur privé ont été jugées insuffisantes, notamment en raison d'un cadre politique, sécuritaire, juridique et institutionnel défavorable à la promotion de l'investissement privé.

Le PNUD a collaboré avec les principales organisations publiques et privées de promotion du secteur privé en renforçant leurs capacités par le biais de formations et d'un soutien financier<sup>63</sup>. Cependant, ces efforts ont eu un impact marginal sur le climat général des affaires au Mali, ce qui indique que les interventions au niveau institutionnel seules sont inefficaces sans un environnement politique favorable.

Ainsi, le PNUD a appuyé la Cellule Technique des Réformes du Climat des Affaires (CTRCA) et ses partenaires public-privé dans l'organisation de formations sur la gestion du changement et dans l'évaluation de leur plan stratégique. L'appui a également permis à la CTRCA de digitaliser la délivrance et la gestion des permis de construire, accessibles à Bamako et dans les capitales régionales. Alors que le passage au digital devrait améliorer la traçabilité, la fiabilité et l'efficacité du traitement des demandes, la transition progresse lentement depuis la création du système en 2014, ce qui suggère que l'initiative n'a pas bénéficié d'un soutien politique suffisant.

Le PNUD a également appuyé l'Agence pour la Promotion des Investissements au Mali (API-Mali) dans la mise en place d'un guichet unique pour la diaspora afin de faciliter les investissements des Maliens à l'étranger. Cependant, bien qu'elle ait été lancée en mai 2023, la plateforme n'était pas accessible en décembre 2023. Le PNUD a également appuyé l'Agence pour la Promotion des Exportations (APEX) dans le déploiement d'un système national de codes-barres et la sensibilisation des entrepreneurs. Les systèmes de codes-barres sont utilisés pour suivre et gérer les stocks, les ventes, les commandes et d'autres processus opérationnels dans une entreprise. La mise en place d'un système de codes-barres conforme aux normes internationales est à l'ordre du jour au Mali depuis au moins six ans, non seulement pour améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises, mais aussi pour faciliter l'accès des produits maliens aux marchés étrangers. Cependant, en raison des retards et du manque de ressources, seule une étude de faisabilité a été finalisée et les statuts et règlements de l'Association Global Standards Mali validés au moment de l'évaluation. Ces deux exemples montrent que l'appui du PNUD était non seulement insuffisant, mais ils soulignent également qu'intervenir au niveau technique et institutionnel sans influencer l'élaboration des politiques peut conduire à des résultats partiels et à des progrès plus lents dans l'atteinte des résultats souhaités.

Le PNUD s'est retiré du Programme de Développement à l'exportation de la viande du Mali (PRODEVIM). La mise en œuvre du PRODEVIM s'est heurtée à divers obstacles, notamment des retards dans la disponibilité des contributions gouvernementales, le non-engagement d'autres donateurs et l'instabilité au sein du ministère de tutelle, ce qui a eu un impact significatif sur la capacité de mise en œuvre du projet. Le soutien global dans ce domaine est resté modeste, l'évaluation du programme ayant constaté des résultats « assez faibles » et « en deçà des attentes »<sup>64</sup>.

<sup>63</sup> Le Conseil National du Patronat du Mali (CNPM), le Réseau des Entreprises de l'Afrique de l'Ouest (REAO), l'Agence pour la Promotion des Initiatives Privées du Mali (API-Mali), l'Unité Technique des Réformes du Climat des Affaires (CTRCA) et l'Agence pour la Promotion des Exportations (APEX).

<sup>64</sup> Agence pour la Promotion des Exportations du Mali. Septembre 2023. Rapport d'évaluation finale de la phase 1 du PRODEVIM.

**Constat 9. Autonomisation des jeunes et esprit d'entreprise.** Malgré un investissement financier substantiel visant à améliorer l'emploi et l'entrepreneuriat chez les jeunes et les femmes à travers le pays, le projet phare du PNUD et de la Fondation Tony Elumelu n'était pas parvenu à créer des emplois décents, tout particulièrement lors de sa première phase, en raison d'une conception inadéquate et de lacunes dans le suivi du projet. Des améliorations importantes ont toutefois été apportées lors de la deuxième phase du projet qui était encore en cours au moment de l'évaluation.

Le Programme Entrepreneuriat Jeunesse (PEJ) du PNUD, mis en œuvre en partenariat avec la Fondation Tony Elumelu (TEF), basée au Nigeria, avait l'objectif ambitieux d'autonomiser 10 000 jeunes Maliens grâce à un financement de démarrage, à une formation et au mentorat<sup>65</sup>. La première phase du PEJ (2020-2021) a été en grande partie infructueuse, tandis que la deuxième phase (2022-2023) a continué de se heurter à des défis majeurs malgré quelques améliorations. Les résultats suivants ont néanmoins été identifiés :

- Au cours de la première phase, 2194 jeunes aspirants entrepreneurs (dont 30 % de femmes) ont été présélectionnés et ont suivi une formation de quatre jours en gestion d'entreprise. Parmi eux, 2 039 ont terminé leur formation avec une note de passage de 40 %.
- Dans ce groupe, 1860 jeunes (dont 34 % de femmes) ont reçu une subvention de 2500 dollars par individu. Deux cents autres jeunes ont reçu un financement de 5000 dollars par individu dans le cadre d'un programme phare distinct du Programme d'entrepreneuriat de la TEF.
- Au cours de la deuxième phase, 811 jeunes aspirants entrepreneurs (dont 47 % de femmes) ont été formés. Parmi eux, 500 (dont 34 % de femmes) ont reçu des bourses de 2500 dollars par individu.

Le PEJ a été confronté à de multiples défis, notamment au cours de sa première phase, principalement en raison d'une prise en compte insuffisante des spécificités contextuelles maliennes dans la conception du programme. Tout d'abord, le PEJ a été lancé pendant la pandémie de COVID-19. Par conséquent, les participants ont dû soumettre leur candidature à travers un processus d'entrevue à distance et suivre le processus de formation en ligne, indépendamment de leur région de résidence et des contraintes de connectivité. Deuxièmement, des problèmes de communication ont été signalés du fait que l'équipe de la TEF qui a mis en œuvre le projet était anglophone, que les formations en ligne étaient en anglais (avec interprétation simultanée en français et Bambara) alors que certains participants ne parlaient pas français. Troisièmement, la qualité de la formation, sa durée et ses résultats ont été remis en question en raison des capacités très différentes des participants<sup>66</sup>. Quatrièmement, le fait que la TEF ait agi en tant que seul partenaire de mise en œuvre au cours de la première phase a conduit à une absence totale de durabilité et d'appropriation du processus ou de ses résultats au sein d'une institution nationale pertinente. Cinquièmement, l'obligation pour les jeunes d'ouvrir un compte bancaire auprès de la banque nigérienne UBA, affiliée à la TEF, a été mal accueillie par certains partenaires et s'est avérée problématique pour les jeunes qui ne sont pas basés à Bamako, alors que cette banque n'est présente qu'à Bamako. Enfin, et c'est le point le plus important, la première phase du PEJ ne disposait pas d'un mécanisme de suivi efficace.

L'absence de mécanisme adéquat de suivi et d'accompagnement des jeunes a considérablement compromis la performance du projet lors de sa première phase. Les entrevues et la revue documentaire ont révélé qu'un nombre indéterminé de participants subventionnés ont utilisé les subventions à des fins personnelles plutôt qu'entrepreneuriales. Comme près d'un tiers des participants n'ont pas pu être suivis (selon l'un des rapports

<sup>65</sup> Avec des dépenses de plus de 8 millions de dollars, le PEJ a été le principal projet mis en œuvre par l'Unité des Politiques et Stratégies du PNUD, l'un des projets phares du programme pays, et a été le résultat d'un partenariat de haut niveau entre le PNUD, le RBA et la TEF. Ce partenariat stratégique avait pour objectif ambitieux d'autonomiser 100 000 jeunes entrepreneurs au cours des 10 prochaines années à travers l'Afrique.

<sup>66</sup> Selon le rapport technique de la phase pilote (novembre 2020-octobre 2021), 75 % des jeunes ont été insatisfaits des formations.

techniques du projet), on peut en déduire que le projet avait perdu la trace de plus de 1,3 million de dollars accordés à 532 jeunes au terme de la première phase (plusieurs auraient été retrouvés au cours des mois suivants)<sup>67</sup>. Par conséquent, bien que les entretiens aient confirmé que certains jeunes, en particulier ceux qui participaient à la deuxième phase, avaient démarré des activités économiques, il est peu probable que ces subventions aient conduit à la création de nouveaux emplois durables ou aient réellement contribué à l'autonomisation de ces jeunes. Il n'est donc pas possible d'affirmer de manière concluante que 2194 emplois ou très petites entreprises ont été véritablement créés et ont continué d'exister.

La deuxième phase du PEJ (2022-2023) a tiré les enseignements de la première phase en plaçant le projet sous la tutelle du ministère de l'Entrepreneuriat National, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et en impliquant le Centre National de Promotion du Volontariat (CNPV) et l'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation. Outre la réalisation par le PNUD du suivi-évaluation, 11 Volontaires des Nations Unies (VNU) et 11 volontaires nationaux ont également été recrutés pour effectuer le suivi du PEJ sur les 11 régions d'intervention. Les subventions ont cette fois été octroyées en deux versements afin de garantir la bonne utilisation des fonds. Parmi les autres améliorations, il convient de citer l'identification physique des jeunes entreprises, des sessions de formation en présentiel et des concours de plans d'affaires dans les langues locales adaptés à des localités spécifiques. Un meilleur encadrement des jeunes, une supervision de l'utilisation des fonds et l'animation de séances de rétroaction communautaire par des bénévoles du CNPV ont été les autres améliorations notables constatées.

Contrairement à la première phase, caractérisée par une surreprésentation des jeunes de Bamako (68 % des jeunes formés et 72 % des boursiers étaient originaires de Bamako), la deuxième phase a soutenu les jeunes de toutes les régions de manière plus équitable (13 % des jeunes formés étaient originaires de Bamako, les boursiers des trois grandes zones géographiques du Mali étaient représentés de manière égale). Finalement, le PNUD a davantage impliqué l'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ), pour la mobilisation de volontaires nationaux, mais également le CNPV, deux incubateurs nationaux (DONILAB et Impact Hub), ainsi que le secteur privé (Réseau de l'Entreprise en Afrique de l'Ouest, REAO) afin de dispenser les formations et d'effectuer le suivi des entrepreneurs.

La deuxième phase présentait également quelques lacunes. Les données de suivi ne permettaient pas encore d'établir la mesure dans laquelle les participants avaient acquis des connaissances commerciales et des compétences en gestion suffisantes pour créer des emplois décents et durables. Au moment de l'évaluation, les inégalités auxquelles étaient confrontées les femmes cheffes d'entreprise n'étaient pas explicitement abordées. Aussi, bien que la TEF n'emploie toujours pas de personnel francophone, l'implication plus forte du PNUD et des volontaires nationaux facilitent la communication.

Au total, le PNUD a contribué au renforcement des capacités entrepreneuriales de près de 3005 jeunes et a subventionné 2560 d'entre eux. Cependant, il n'est pas possible d'affirmer qu'un nombre équivalent d'entreprises ou d'emplois ont été créés. De nombreuses femmes ont abandonné le processus, soit 31 % des entrepreneurs subventionnés au cours des deux phases.

Parallèlement au PEJ, l'appui du PNUD a facilité la participation du Mali à l'initiative YouthConnekt en mettant en place un noyau de jeunes et en élaborant une feuille de route et un plan d'action. Il est essentiel d'améliorer l'environnement des affaires en milieu rural et de financer des programmes pilotes pour encourager les jeunes diplômés à se lancer dans l'entrepreneuriat rural, car la simple création de programmes et de fonds financiers ne conduit pas automatiquement à l'engagement des jeunes.

---

<sup>67</sup> PNUD. Programme Entrepreneuriat Jeunesse Mali PNUD-TEF – Rapport Technique de la phase pilote : Novembre 2020-Octobre 2021, p. 14.

## 2.3 Durabilité environnementale et résilience face aux effets néfastes des changements climatiques

**Effet 3 :** D'ici 2024, les communautés gèrent les ressources naturelles et l'environnement de manière durable et équitable et sont davantage résilientes face aux effets néfastes des changements climatiques.

**Produits connexes :**

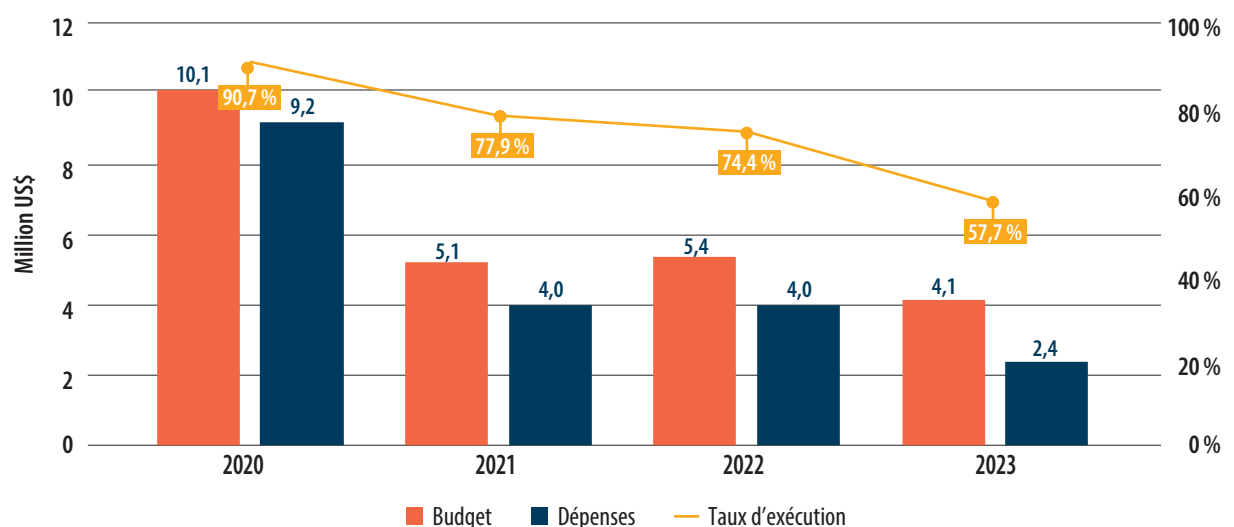
**Produit 3.1 :** Les acteurs nationaux et locaux, notamment les communautés vulnérables ont renforcé leurs capacités techniques et opérationnelles en matière de prévention des risques et d'adaptation au changement climatique.

**Produit 3.2 :** Les communautés gèrent les ressources naturelles de manière durable, en tenant compte de la prévention des conflits, de la gestion des risques et de la lutte antipollution.

**Produit 3.3 :** Des solutions sont adaptées pour assurer l'accès universel à une énergie propre, abordable et durable et générer des revenus pour les femmes et les jeunes grâce à des technologies et des modes de financement innovants.

Au cours de ce cycle, le Bureau de pays a mis en œuvre 11 projets et exécuté 21 millions de dollars sur un budget de 30 millions de dollars alloué à la durabilité environnementale. L'essentiel du budget et des dépenses est lié au projet de santé numérique doté d'un budget de 4,9 millions de dollars, au projet de protection des éléphants du Gourma doté d'un budget de 4,1 millions de dollars et au projet de gestion du climat et des risques d'inondation doté d'un budget de 5,9 millions de dollars.

**GRAPHIQUE 6. Évolution du budget et des dépenses (Effet 3), 2020-2023**



**Constat 10. Changement climatique.** Le PNUD a assumé un rôle technique central pour rehausser les ambitions du Mali en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre et de renforcement des capacités des agents du ministère de l'Économie et des Finances dans le domaine du changement climatique. Au cours de ce cycle, l'environnement et le changement climatique sont devenus le quatrième pilier du Plan national de développement et ont bénéficié d'allocations budgétaires plus importantes. La réalisation de ces ambitions climatiques restait entravée par l'insuffisance des ressources allouées, mobilisées et mises en œuvre.

L'appui technique et financier du PNUD, qui s'inscrit dans le cadre de ses engagements sur le climat, a permis d'accroître les ambitions climatiques du Mali et de renforcer les institutions sectorielles clés en charge du déploiement de son agenda climatique. Plus important encore, l'appui du PNUD a contribué à améliorer la visibilité des questions environnementales au niveau national, ce qui a permis de faire de la durabilité environnementale le quatrième axe du CREDD et d'augmenter le budget consacré à l'environnement.

Plus précisément, à travers cet appui, l'Agence de l'Environnement et du Développement Durable (AEDD) a révisé les objectifs de contribution déterminée au niveau national (CDN) du Mali pour une réduction allant jusqu'à 40 % des émissions de gaz à effet de serre, par rapport à la première CDN en 2015. Au niveau sectoriel, la CDN révisée visait à réduire les émissions de gaz à effet de serre de 31 % dans le secteur l'énergie, de 21 % dans l'agriculture, de 39 % dans le domaine de l'utilisation des terres et de la foresterie et de 31 % dans le secteur des déchets. En collaboration avec ONU Femmes, les questions de genre ont également été mieux prises en compte dans la CDN révisée à la suite de l'achèvement d'une étude soutenue par le PNUD sur les inégalités de genre liées à la CDN. Cela a par exemple conduit à la création et à la validation d'un plan d'investissement stratégique en septembre 2023.

L'appui institutionnel du PNUD a également renforcé les capacités des gestionnaires du ministère de l'Économie et des Finances (MEF), ainsi que celles d'autres membres du cadre macroéconomique, en ce qui concerne l'intégration du changement climatique dans la politique macroéconomique, la planification budgétaire, la budgétisation et les investissements publics. Les entretiens ont indiqué que ce soutien a contribué à améliorer la visibilité des questions environnementales au niveau national, faisant de la durabilité environnementale le quatrième axe du CREDD 2019-2023 et conduisant à une augmentation du budget dédié à l'environnement, qui est passé de 0,76 % à 2,3 %. Cette augmentation est également notable dans les rapports du MEF sur l'exécution du budget de l'État entre 2018 et 2022<sup>68</sup>.

Malgré ces progrès, le principal défi résidait dans la capacité du Gouvernement malien à mobiliser des ressources financières pour mettre en œuvre la CDN. En effet, l'approbation du plan d'investissement en septembre 2023 a coïncidé avec le retrait de la MINUSMA et la fermeture de l'ambassade de Norvège, ce qui pourrait entraîner une perte des ressources financières allouées au secteur de l'environnement au profit des priorités sécuritaires du Gouvernement. Dans l'ensemble, la contribution du PNUD à la mise en œuvre de la CDN a été largement stratégique, d'autant plus que le nouveau projet de sécurité climatique du PNUD ayant le potentiel d'appuyer la mise en œuvre de ces engagements n'en était encore qu'à ses débuts.

**Constat 11. Gestion durable de l'environnement.** L'appui technique au niveau stratégique du PNUD a renforcé les politiques environnementales et les cadres réglementaires du Mali, bien que la mise en œuvre de ces politiques ait connu des progrès mineurs. Les initiatives du PNUD en matière de gestion durable des terres, de conservation de la biodiversité et de résolution des conflits liés aux ressources naturelles qui ont été menées à l'échelle locale ont permis d'obtenir des résultats pertinents, mais de court terme. L'absence de suivi et d'évaluation des avantages écologiques a entravé la prise de décisions éclairées et leur expansion potentielle.

<sup>68</sup> Ministère de l'Économie et des Finances du Mali. Rapports sur la situation d'exécution provisoire du budget de l'État 2018, 2019, 2020, 2021 et 2022. Disponible en ligne : <https://finances.ml/rapportdexecution>

L'appui du PNUD a facilité l'élaboration de nouvelles politiques et stratégies, ainsi que la mise à jour et la diffusion des politiques réglementaires et stratégiques en matière d'environnement. Cet appui a aidé le ministère de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement Durable (MEADD) à prendre des décisions en matière de renforcement de la préservation et de la protection des ressources naturelles et de l'environnement. Il a également contribué à l'élaboration du Code de l'environnement, à une évaluation environnementale intégrée en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), à la publication et à la diffusion de la Politique nationale de protection de l'environnement actualisée en 2019 aux niveaux national et local, ainsi qu'à l'écologisation de la politique de développement agricole et de son plan d'action. Cependant, la mise en œuvre de ces différents documents stratégiques est au point mort en raison d'un manque de financement et de volonté politique.

Dans le domaine de la conservation de la biodiversité, le PNUD a fourni un appui stratégique et opérationnel à la Direction Générale des Eaux et Forêts à travers le projet de protection et d'amélioration de l'écosystème des éléphants du Gourma. Cela s'est traduit par une amélioration substantielle du cadre législatif comme en témoigne l'adoption d'une loi portant création de la réserve de biosphère du Gourma, visant à protéger les éléphants de plus en plus en concurrence avec les humains pour les mêmes ressources et à lutter contre la criminalité liée aux espèces sauvages<sup>69</sup>. Cette loi a renforcé la protection, le contrôle et le statut de conservation de la réserve de biosphère, qui est passée d'une simple réserve à une réserve de biosphère classée au patrimoine mondial de l'UNESCO. De même, les capacités des agents des eaux et forêts chargés de lutter contre le braconnage et la criminalité liée aux espèces sauvages et aux forêts ont été renforcées afin d'améliorer l'application de la loi. Enfin, le PNUD a soutenu l'élaboration d'une stratégie nationale de lutte contre le braconnage des éléphants avec un plan d'action en 2023, mais sa mise en œuvre nécessite des ressources financières qui tardent à se matérialiser. D'après les entretiens et les rapports du PNUD, l'appui logistique, financier, infrastructurel et en ressources humaines apporté à la Direction Générale des Eaux et Forêts a permis à la brigade mixte de lutte contre le braconnage de mener avec succès des opérations conjointes de surveillance et de contre-offensive, assurant ainsi la protection des éléphants et de leur environnement. Cependant, l'exactitude de ces informations n'a pas pu être corroborée en raison des défis sécuritaires qui prévalaient. La viabilité financière de ce mécanisme mixte armée-civil pour la protection de la faune sauvage a également été remise en question du fait qu'il dépendait largement du projet du PNUD. L'efficacité à long terme des projets de protection de l'environnement du PNUD demeurait incertaine. D'une part, le PNUD a mis en œuvre de nombreux projets isolés à petite échelle dont l'impact potentiel est limité. D'autre part, le suivi et l'évaluation de ces projets sont restés insuffisants, ce qui fait douter de la capacité du PNUD à évaluer pleinement leur efficacité.

Compte tenu des niveaux élevés d'insécurité dans le pays, l'équipe de l'environnement du PNUD a élargi son champ d'action en intégrant des approches de prévention des conflits et de gestion des ressources naturelles. Il s'agit d'un projet conjoint sur les femmes et la gestion des conflits (en collaboration avec l'ONU au Niger). Jusqu'à présent, le projet a mis en place 11 mécanismes de résolution des conflits dans les régions de Gao et de Ménaka et a renforcé les capacités de 200 femmes médiatrices qui ont rejoint les COFO et les CCS soutenus par le PROSMED<sup>70</sup>. L'efficacité de cette intervention n'a pas pu être corroborée.

**Constat 12. Prévention et réduction des risques de catastrophe.** L'assistance technique du PNUD à l'Agence Nationale de la Météorologie et à la Direction Nationale de l'Hydraulique (DNH) du Mali a permis de renforcer certains aspects des infrastructures et des systèmes d'information maliens, diminuant ainsi le risque d'inondation à court terme pour plusieurs communautés isolées. Cependant, des problèmes techniques immédiats et des lacunes en matière d'entretien dans certaines infrastructures ont menacé leur durabilité et, dans certains cas, ont augmenté le risque d'inondation à long terme.

<sup>69</sup> Loi n° 2021-064 du 14 décembre 2021

<sup>70</sup> PNUD. 2022. Rapport annuel axé sur les résultats 2022.



Les projets du PNUD dont la mise en œuvre a démarré au cours du cycle précédent<sup>71</sup> ont renforcé les capacités de l'Agence Nationale de la Météorologie et de la DNH en étendant leur réseau hydrométéorologique dans certaines communes du district de Bamako et<sup>72</sup> des régions de Mopti, Kayes, Koulikoro et Sikasso<sup>73</sup>. Ces projets ont permis l'installation d'équipements tels que des stations automatiques synoptiques et aéronautiques, des stations météorologiques, des stations hydrologiques automatiques, des pluviomètres automatiques, des stations limnimétriques, des balises et des stations hydrométéorologiques. Ces stations transmettaient instantanément les données à l'Agence Nationale de la Météorologie et à la DNH. Ces données ont ensuite été converties en informations climatiques pour générer des prévisions générales d'inondations, qui ont été diffusées par divers canaux médiatiques pour le grand public et des bulletins localisés à la demande des municipalités. Si le projet n'a pas permis de corriger certaines défaillances d'équipements, les rendant non fonctionnels, l'Agence Nationale de Météorologie s'est engagée à utiliser ses propres ressources pour la maintenance des stations synoptiques et pour assurer la continuité des activités. Dans le cadre de cette initiative pilote, l'appui du PNUD aux stations hydrométéorologiques a bénéficié à 12 communes, couvrant seulement un cinquième des besoins nationaux.

Le PNUD a également soutenu le développement d'un système d'alerte précoce (SAP) qui a diffusé des alertes sur les risques d'inondation et des informations agroclimatiques à près de 1,2 million de personnes et 69 786 producteurs via des comités de suivi et des producteurs formés équipés de téléphones, selon les rapports d'évaluation. Cependant, les visites d'évaluation sur place ont montré que certains comités de suivi n'étaient pas opérationnels et que certaines stations hydrométéorologiques fonctionnaient mal, ce qui signifiait qu'un nombre décroissant de personnes recevait les alertes. De plus, le SAP risquait d'être interrompu en raison des incertitudes liées au financement de l'hébergement de la plateforme Web au-delà du projet. Enfin, l'évaluation n'a pas démontré l'impact tangible de l'information sur la prise de décision des autorités communales ou des populations.

Le PNUD a également réduit les risques d'inondation dans certaines communes de Bamako en réhabilitant 29 km de collecteurs/caniveaux et en asphaltant quatre rues. Cependant, la pérennité de ces ouvrages est menacée par la pénurie de fonds d'entretien des autorités communales, ce qui pourrait augmenter le risque d'inondation après l'arrêt du projet en raison de l'accumulation de boues et de déchets solides<sup>74</sup>.

**Constat 13. Adaptation et résilience face aux changements climatiques.** Les efforts déployés par le PNUD pour renforcer les capacités d'adaptation et de résilience climatique des communautés locales ont permis d'obtenir des résultats ciblés au niveau des produits, bénéficiant principalement aux participants au projet, mais ayant des effets modestes en raison de la nature limitée et fragmentée de l'appui fourni.

Les efforts à petite échelle du PNUD pour renforcer les capacités d'adaptation et de résilience climatique des communautés locales ont permis d'obtenir des résultats au niveau des produits des projets mineurs en matière de production agricole, notamment en ce qui concerne les petites zones maraîchères, les structures hydrauliques, les bassins aquacoles, les structures de défense et de restauration des sols et les banques de céréales, grâce à des subventions et à des formations ciblées. Les visites sur place ont confirmé que, dans

<sup>71</sup> L'objectif du Projet de gestion des risques climatiques et d'inondations était de renforcer les capacités des autorités nationales et locales pour une gestion efficace des risques et la réduction des impacts négatifs des inondations sur les communautés des zones cibles à l'échelle de sept communes, dont trois dans le district de Bamako et les quatre autres dans les régions de Mopti et Kayes. L'objectif du Projet d'Appui à la Mise en œuvre de la Stratégie Nationale du Mali était d'améliorer la disponibilité de données agroclimatiques fiables et d'appuyer l'intégration et le développement de solutions d'adaptation appropriées, mais visait également à améliorer les capacités d'adaptation des communautés dans sa zone d'intervention, à savoir 10 communes dans les régions de Sikasso, Koulikoro, Kayes et Ségou.

<sup>72</sup> Communes I, IV et VI (District de Bamako).

<sup>73</sup> Commune de Kati (région de Koulikoro), communes de Madina Diassa, Tiéroula, M'Pessoba et Koury (région de Sikasso) ; communes de Sébékoro et Tomora (région de Kayes) ; communes de Fatoma et Pignari Bana (région de Mopti).

<sup>74</sup> PNUD.2021. Rapport final d'évaluation du projet PGRCI.

des cas spécifiques, les participants avaient amélioré leurs capacités de production agro-sylvo-pastorale et halieutique, tout en diversifiant leurs sources de revenus. Pourtant, le fait que l'appui financier du PNUD ait été étalé sur plusieurs années et fragmenté entre différentes municipalités a expliqué l'absence de changements majeurs en termes de résultats au niveau communal.

Plus précisément, le PNUD a mis en œuvre quatre projets, dont trois ont débuté au cours du cycle précédent et se sont poursuivis dans le cycle actuel (voir annexe 7) visant à renforcer les capacités d'adaptation et de résilience climatique des communautés locales dans les zones les plus vulnérables. Ces projets sont intervenus dans 12 communes différentes de 2015 à 2022, illustrant le caractère dispersé des interventions. Le budget total engagé pour ces projets s'élève à 5,2 millions de dollars, y compris les coûts de fonctionnement, ce qui équivaut à une moyenne de 377 500 dollars par municipalité.

Sur la base des enseignements tirés au fil des ans, le PNUD s'est orienté vers une approche de mise en œuvre plus intégrée, ciblant des thèmes spécifiques et interdépendants, se concentrant sur un nombre limité de communes et bénéficiant de ressources financières plus importantes pour maximiser l'impact. Le nouveau projet de sécurité climatique du PNUD qui englobait la gestion des ressources naturelles, la prévention et la gestion des conflits et adoptait cette approche thématique, a suscité l'intérêt du Gouvernement et des donateurs.

**Constat 14. Énergie.** Le PNUD s'est associé à l'Agence pour des Énergies Renouvelables afin de fournir aux populations rurales isolées un accès à une énergie solaire propre et abordable pour les besoins des ménages et des entreprises. Cependant, la nature démonstrative du projet, les problèmes liés au modèle de gestion communautaire des minicentrales solaires et les problèmes de qualité et de maintenance ont limité leur utilisation et menacé leur viabilité financière. Les initiatives visant à impliquer le secteur privé pour relever les défis en matière de gestion et de durabilité n'en étaient encore qu'à leurs débuts.

Le PNUD a fourni à l'Agence des Énergies Renouvelables (AER) un soutien stratégique et institutionnel indispensable pour améliorer de manière significative l'accès à l'énergie des populations vulnérables vivant dans des zones reculées. La contribution stratégique clé du PNUD, par exemple, a conduit à l'élaboration d'une nouvelle politique énergétique et à l'adoption d'une stratégie en matière d'énergies renouvelables pour la période 2023-2028. Il a également soutenu l'AER dans ses efforts visant à expérimenter un nouveau modèle d'électrification de minicentrales électriques 100 % solaires pour les communautés rurales utilisant des batteries pour le stockage, ainsi que l'introduction de plateformes multifonctionnelles hybrides et solaires pour soutenir les AGR. Le PNUD a également renforcé le laboratoire de recherche de l'AER en fournissant du matériel pour tester les équipements photovoltaïques, en finançant la recherche et en soutenant des événements spécifiques, tels que la Semaine malienne des énergies renouvelables.

La mise à l'essai de minicentrales solaires et de plateformes solaires multifonctionnelles a permis d'apporter une énergie propre et abordable aux ménages ruraux pauvres hors réseau. Cela a conduit à la mise en place de 11 miniréseaux hybrides d'une puissance installée de 116 kWc dans plusieurs régions du Mali<sup>75</sup>. Les rapports annuels du PNUD pour 2021 et 2022 affirment que les minicentrales solaires ont apporté de l'éclairage et un accès à l'eau grâce à des pompes à eau solaires, et ont aidé les femmes à s'engager dans des AGR alimentées à l'énergie solaire. Cependant, les entretiens et les visites sur site ont permis d'identifier des dysfonctionnements et des problèmes de maintenance des installations solaires, des pompes et des plateformes multifonctionnelles, soulevant des doutes sur la durabilité de la démarche. Bien que les efforts du PNUD aient eu pour but de créer des emplois verts pour l'entretien des minicentrales, l'évaluation a noté que ces emplois étaient précaires en raison de la faible demande de services de maintenance et du nombre

<sup>75</sup> Régions de Ségou, Sikasso, Kita, Mopti et Baguénida.



insuffisant de minicentrales. De plus, le caractère démonstratif et les ressources financières modestes ne suffisent pas à couvrir les besoins énergétiques de tous les villages bénéficiaires. Certains villages n'étaient pas entièrement couverts par des lampadaires solaires, tandis que dans d'autres cas, les besoins en énergie pour un usage domestique et commercial dépassaient largement la production d'énergie.

La décision du PNUD de confier la gestion des minicentrales solaires à des comités de gestion villageois plutôt qu'au secteur privé, en raison de préoccupations concernant l'augmentation des tarifs à des niveaux prohibitifs, a soulevé des questions de rentabilité, de légitimité et de responsabilité. Ces comités ont été mis en place sans autorisation préalable de l'Agence malienne pour le développement de l'énergie rurale (AMADER) en violation de la réglementation en vigueur. De plus, le non-transfert des minicentrales à l'AMADER, conformément à la réglementation, a entravé sa capacité à surveiller et à fournir une assistance en cas d'incident. Si les comités de gestion locaux ont été effectivement mis en place, ils ont dû faire face à divers défis, car l'absence d'études de rentabilité financière les a laissés sans directives appropriées pour fixer les tarifs de l'électricité. Ils ont également rencontré des difficultés à percevoir les frais auprès des abonnés. Le cas de Banido, où une minicentrale solaire récemment installée n'a pas encore établi ses tarifs, illustre une situation qui limite considérablement la capacité financière des comités. Cette contrainte compromet leur capacité à assurer l'entretien, la maintenance et le renouvellement du réseau, mettant en péril la satisfaction des besoins énergétiques locaux.

**Constat 15. Télésanté.** Le PNUD a joué un rôle important dans la mise en œuvre de la télésanté par le biais d'une expérience pilote, qui s'est articulée autour de l'électrification solaire des centres de santé. Bien que cette initiative ait permis d'améliorer partiellement les soins de santé et d'accroître l'efficacité de la gestion des dossiers médicaux, des défis tels que les défaillances et les insuffisances de l'équipement, le manque de formation du personnel et une lacune réglementaire ont entravé la durabilité des progrès réalisés.


En collaboration avec l'OMS, l'Université de Sherbrooke, l'Agence Nationale de Télésanté et d'Informatique Médicale (ANTIM), l'AER et la Fédération Nationale des Associations de Santé Communautaire, le PNUD a contribué à la mise en œuvre d'un projet pilote de télésanté utilisant l'énergie solaire sur la période 2021-2022<sup>76</sup>. Parmi les principaux résultats du PNUD, il convient de citer l'élaboration d'un Plan stratégique national de santé numérique 2024-2028, qui était toujours en attente de validation politique. Des efforts étaient également en cours pour intégrer la robotique, l'utilisation de drones et l'intelligence artificielle dans ce Plan, conformément à la création de la nouvelle agence sur la robotique et l'intelligence artificielle. La participation du PNUD a également accordé une attention accrue à la numérisation du système de santé dans le cadre du Groupe de dialogue sur la santé, qui réunit des partenaires techniques et financiers. Parallèlement, le processus de création de la Plateforme nationale de coordination de la santé numérique était en cours de finalisation.

L'appui technique du PNUD a permis à l'ANTIM de redéfinir sa position stratégique et de remplir ses missions : notamment, promouvoir la recherche dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, contribuer à la formation en télésanté et en informatique médicale, diffuser des informations scientifiques dans ces domaines, mettre en place un système de santé numérique et favoriser les discussions sur la télésanté et l'informatique médicale. Grâce à cet appui, l'ANTIM a collaboré avec la Fédération Nationale des Associations de Santé Communautaire pour sensibiliser et former ces structures

<sup>76</sup> Le PAM et l'UNICEF, initialement partenaires de mise en œuvre, ont retiré leur soutien pendant le projet pour mettre en œuvre leur propre initiative, ce qui a entraîné une perte de ressources essentielles pour mettre en œuvre des activités liées à la protection sociale et à la résilience qui relevaient de leur responsabilité.

à l'intégration de la télésanté et de l'informatique médicale dans leurs pratiques traditionnelles. Le PNUD a également contribué au renforcement des capacités de l'ANTIM par le biais d'une formation dispensée par l'Université de Sherbrooke et de la mise à disposition d'un véhicule pour les missions sur le terrain.

Au niveau communautaire, ce projet pilote a équipé 29 établissements de santé de kits solaires (panneaux solaires et batteries) pour alimenter de nouveaux systèmes de télésanté comprenant des serveurs, des ordinateurs et des lunettes intelligentes connectés au système de dossiers médicaux OpenClinic. Le projet a permis de créer de nouvelles compétences sur les principes généraux de la télésanté et sur l'utilisation des équipements chez les agents de santé et au sein de l'ANTIM. Les visites sur le terrain et les entretiens ont révélé que plus de la moitié des équipements étaient fonctionnels et utilisés, à l'exception des lunettes intelligentes, en raison de l'absence d'un cadre juridique régissant le recours à des médecins externes via la télésanté. Dans ces cas, les témoignages ont indiqué que la gestion numérique des patients était plus transparente et plus efficace que la gestion manuelle des patients. Bien que le projet ait apporté divers avantages au personnel des centres de santé dans les zones rurales et urbaines, il a également été confronté à plusieurs défis en raison de l'insuffisance des ressources, des besoins croissants en électricité de ces centres et de son caractère ponctuel et démonstratif. Les détails sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Points forts	Axes d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès plus rapide aux dossiers numériques des patients dans OpenClinic et prise en charge médicale plus rapide.</li> <li>• Augmentation des revenus grâce à la réduction de la fraude, amélioration de la transparence dans la gestion financière.</li> <li>• Amélioration du flux de travail et de l'interconnectivité entre les unités médicales.</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible couverture énergétique en raison de la surcharge des équipements (dotation initiale prenant en compte juste le fonctionnement des équipements informatiques).</li> <li>• Nombre insuffisant d'ordinateurs conduisant à une faible utilisation du logiciel OpenClinic dans certaines unités.</li> <li>• Insuffisance du nombre de personnes formées et de la durée de la formation.</li> <li>• Résistance au changement chez les prestataires de soins de santé.</li> <li>• Faible déduction pour l'entretien de l'équipement.</li> </ul>

## 2.4 Ne laisser personne de côté

**Constat 16. Genre et développement.** L'intégration de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes a été inégale dans l'ensemble du programme du PNUD. Si les efforts visant à accroître la participation des femmes à la vie politique ont porté leurs fruits, les investissements substantiels visant à promouvoir l'autonomisation économique des femmes ont été pour la plupart inefficaces. La dépendance du PNUD à l'égard des approches traditionnelles d'autonomisation économique n'a pas permis de s'attaquer aux causes profondes de la discrimination et des inégalités spécifiques à l'emplacement des interventions.

L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ESAF) ont été intégrées de manière inégale dans l'ensemble du programme du PNUD, ce qui explique les modestes résultats obtenus par le programme à cet égard. Les résultats les plus significatifs ont été enregistrés sur le portefeuille de la gouvernance politique inclusive, où les efforts de longue date du PNUD, d'ONU Femmes et des organisations de la société civile (OSC) pour promouvoir la participation des femmes aux processus électoraux ont eu un impact positif sur le cadre juridique, en renforçant leur voix et en augmentant leur participation politique ainsi que leur influence dans l'élaboration des politiques<sup>77</sup>.

Grâce à leurs efforts de sensibilisation et de renforcement des capacités, le PNUD et ses partenaires ont contribué à la mise en œuvre de la loi sur les quotas de femmes lors des élections municipales de 2016 et législatives de 2020. Le projet PACE a permis de renforcer les capacités des candidates et de mettre en place des salles d'observation tenues par les femmes dans quatre capitales régionales, une approche reproduite lors du référendum de 2023. Ces initiatives ont encouragé l'engagement des femmes en tant que candidates et électrices et ont sensibilisé aux risques potentiels de préjudice, y compris les discours haineux et les menaces de violence à l'égard des femmes. Elles ont contribué à l'augmentation significative du nombre de candidates aux fonctions législatives (de 13,5 % à 30,4 %) et municipales (de 16 % à 33,4 %) entre 2013 et 2020<sup>78</sup>. Cette augmentation s'est également traduite par une augmentation de la proportion de femmes élues au niveau municipal (de 8 % à 26 %) et au niveau législatif national (de 9,5 % à 28,5 %) au cours de la même période<sup>79</sup>. Par conséquent, les résultats de ces initiatives peuvent être considérés comme *sensibles au genre*, selon l'échelle d'efficacité des résultats en matière de genre (GRES)<sup>80</sup>.

Un autre résultat significatif en raison de sa nature *sensible au genre*, mais qui mérite d'être évalué plus en profondeur, découle du PROMED. Le PNUD, par le biais des COFO, a facilité des formations pour les femmes en milieu rural, axées sur le plaidoyer et le lobbying. À cela se sont ajoutées des formations communautaires sur les droits des femmes et la diffusion (90 fois) d'un film mettant en lumière l'enjeu de l'accès à la terre pour les femmes, créant ainsi un environnement favorable pour que les groupements de femmes puissent mener des actions de plaidoyer efficaces. Ces efforts leur ont permis d'acquérir près de 143 hectares de terres attribuées par 121 villages. À terme, ces avancées pourraient contribuer à autonomiser les femmes et les jeunes de ces zones, même si d'autres facteurs socioculturels sous-jacents pourraient contrecarrer ces avancées.

Les résultats plus limités du programme en matière de genre à travers ses autres interventions ont des causes diverses. Le rôle du PNUD dans l'initiative Spotlight au Mali avait *un potentiel de transformation*, mais il a été considérablement réduit à la suite du coup d'État de 2020, après la décision des donateurs de se désengager des efforts bénéficiant directement aux institutions gouvernementales<sup>81</sup>. La décision a été étayée par le fait que les résultats obtenus à l'époque étaient incertains en raison de la « fragilité du Gouvernement de transition »<sup>82</sup>. Le contexte politique défavorable a donc conduit à retirer de l'Initiative les trois piliers placés sous la responsabilité du PNUD lors de la deuxième phase, à savoir la législation, le renforcement institutionnel et la gestion des données.

De plus, les approches du PNUD n'étaient souvent pas adaptées à l'obtention de *résultats transformateurs* et *sensibles au genre*, selon l'échelle GRES. Plusieurs projets du programme visaient à promouvoir le genre en dotant les femmes, les jeunes ou les personnes déplacées de ressources matérielles, financières et

<sup>77</sup> La loi 052 devrait garantir un quota de 30 % de femmes dans les nominations aux institutions nationales et aux organes législatifs.

<sup>78</sup> PAREM, PowerPoint GDAF pp. 8-9.

<sup>79</sup> PACE, Rapport 2020, pp. 3-30.

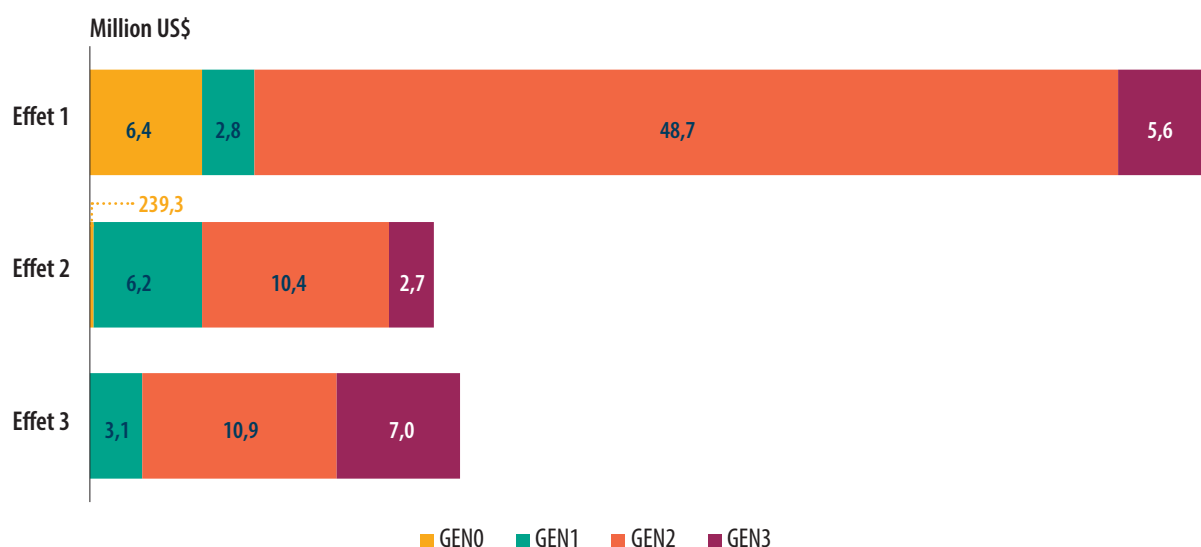
<sup>80</sup> Voir : [https://erc.undp.org/pdf/GRES\\_French.pdf](https://erc.undp.org/pdf/GRES_French.pdf)

<sup>81</sup> Cour des comptes européenne. 2023. « Rapport spécial. Initiative «Spotlight» pour mettre un terme à la violence à l'égard des femmes et des filles. De grandes ambitions mais un impact limité jusqu'ici. »

<sup>82</sup> HERA. Rapport d'évaluation à mi-parcours utilisant la méthodologie ROM. Programme national de prévention et de réponse aux violences faites aux femmes et aux filles au Mali.

techniques. En incitant les populations à démarrer des AGR, le PNUD espérait favoriser leur autonomisation économique et, ultimement, leur résilience face aux conflits, aux changements climatiques ou à la discrimination. Un tel changement ne peut survenir que si les revenus générés sont suffisants pour couvrir les besoins des ménages ciblés, et s'ils sont durables. Si les entrevues et les visites sur place tendaient à indiquer que l'approche mise en œuvre allégeait la charge de travail des participants et se traduisait même par des gains économiques, rien n'indiquait que ces gains persisteraient au fil du temps ou qu'il y aurait des retombées économiques positives plus larges au niveau des collectivités. Point plus important encore, ces approches n'ont pas à elles seules modifié les causes sous-jacentes de l'inégalité ou de la discrimination, telles que l'inégalité d'accès et de contrôle de la terre et des ressources productives<sup>83</sup>. Des efforts spécifiques pour impliquer les femmes dans les mécanismes locaux de prévention des conflits et de cohésion sociale tels que les COFO et les CCR ont été entrepris<sup>84</sup>. Cependant, malgré l'existence de textes régissant l'inclusion des jeunes et des femmes dans les COFO, l'inclusion et l'influence réelles des femmes ou des jeunes restent limitées et fortement dépendantes du soutien du projet. Ces mécanismes sont également exposés aux risques de reproduire et de perpétuer des dynamiques de pouvoir préexistantes, notamment l'exclusion et la discrimination des femmes, dans les régions reculées du pays moins exposées à la diversité.

**GRAPHIQUE 7. Répartition des dépenses selon le marqueur genre par effet en millions de dollars des É.-U.**



Source : Données Atlas/Quantum via le Datamart du BIE au 10 novembre 2023.

Dans l'ensemble, les résultats obtenus sont loin de coïncider avec les données du BP selon lesquelles 82 % des ressources étaient destinées à des interventions où l'égalité des sexes était un objectif important (voir graphique 7). Le PNUD a fait état de 70 millions de dollars de dépenses pour les produits de projets dont l'objectif principal serait l'égalité des sexes et de genre (GEN2) et de 15,3 millions de dollars pour les produits des projets qui contribueraient de manière significative à l'égalité des sexes et de genre (GEN3).

Sur le plan opérationnel, le PNUD s'est engagé en 2021 dans un processus de certification de genre pour lequel le Bureau a obtenu le sceau « Argent ». Par la suite, le PNUD a contribué à l'institutionnalisation de l'égalité des sexes à travers l'élaboration d'une nouvelle stratégie 2022-2025 assortie d'un plan d'action, tous

<sup>83</sup> Les groupements de femmes ayant acquis 143 hectares de terres attribuées par 121 villages ne sont pas les mêmes que ceux ayant reçu les appuis pour les AGR.

<sup>84</sup> Par l'entremise du PROSMED et du projet femmes et la gestion des conflits liés aux ressources naturelles.

deux alignés sur les trois résultats du programme pays ainsi que sur le Plan stratégique global du PNUD dans ses domaines prioritaires et ses six solutions. Ce document constitue le cadre de référence pour les interventions de promotion du genre au Mali.

En ce qui concerne ses ressources humaines, le PNUD a également mobilisé deux spécialistes de l'égalité des sexes afin de disposer des capacités nécessaires pour soutenir son engagement, y compris le sceau de l'égalité des sexes. Cependant, au niveau du Bureau, il existe un fort déséquilibre entre les sexes, 73 % du personnel du Bureau étant des hommes, en particulier aux postes d'administrateurs (P) et de services généraux (G).

**Constat 17. Ne laisser personne de côté.** Le PNUD a mis en œuvre le principe visant à ne laisser personne de côté en intervenant à l'épicentre du conflit, dans le centre du Mali, où une masse critique de civils était exposée à de multiples facteurs de risque. Cette position a néanmoins entravé la capacité du PNUD à obtenir des résultats de développement durables dans une région où l'action humanitaire est importante et l'insécurité prévaut.

S'appuyant sur le cadre de mise en œuvre du PNUD qui ne laisse personne de côté, cette évaluation a permis d'observer qu'en intervenant dans le centre du Mali, le PNUD ciblait délibérément les populations les plus exposées au risque d'être laissées pour compte. Au cours du cycle, la plupart des projets ainsi que la plupart des dépenses du programme ont été concentrés dans les régions de Mopti, Ségou et Bandiagara (voir annexe 6). La mise en œuvre du programme a également été appuyée par la présence d'un important Bureau de projet du PNUD à Sevaré, dans la région de Mopti.

Au cours de la dernière décennie, le centre du Mali a été l'épicentre du conflit. Il a été le théâtre du plus grand nombre de victimes et d'événements violents, y compris des violences contre des civils, dans le pays, en partie en raison d'un déficit de confiance et de gouvernance, ainsi que de rivalités ethniques émergentes. Mopti, Bandiagara et certaines communes de Ségou ont également été exposées au niveau de pauvreté multidimensionnelle le plus élevé du pays. Si les régions septentrionales du pays telles que Tombouctou, Gao, Ménaka et Kidal sont également confrontées à des niveaux très élevés de pauvreté multidimensionnelle, la densité de population et les cas de violence contre les civils ont tendance à être plus faibles. Fait plus important encore, l'éloignement, la présence limitée de l'État ainsi que l'insécurité généralisée ont tenu le PNUD à l'écart de ces régions où la MINUSMA était mieux équipée pour opérer. Les communes des régions méridionales sont généralement beaucoup moins touchées par la pauvreté multidimensionnelle et la violence liée aux conflits que le reste du pays, bien que sa population soit confrontée à des défis de développement distincts mais importants.

Au moment de l'évaluation, des questions ont néanmoins été soulevées par certains acteurs quant à la pertinence de l'accent mis par le PNUD sur une région où l'action humanitaire prévaut souvent et où les résultats durables en matière de développement étaient plus difficiles à atteindre. Ces doutes ont été renforcés par les résultats présentés précédemment, montrant que les performances du PNUD ont été considérablement entravées par les défis sécuritaires dans ces trois régions, notamment à Bandiagara, où les opérations du PNUD ont été fortement dépendantes de la MINUSMA (qui s'est depuis retirée) et de l'appareil de sécurité du Gouvernement national. Dans un tel contexte, le PNUD devrait-il continuer à cibler ces régions difficiles d'accès et où des résultats sur le développement à long terme seront difficiles à atteindre ?

**GRAPHIQUE 8. Ne laisser personne de côté**



## 2.5 Positionnement stratégique et cohérence du programme

**Constat 18. Positionnement et avantage comparatif.** Le contexte politique malien a restreint l'influence politique que le PNUD détenait lors du dernier cycle, tandis que les défis sécuritaires ont entravé sa capacité à opérer efficacement au niveau communal dans le centre du Mali. Cette situation a placé ses appuis techniques au niveau institutionnel au cœur de son programme, notamment dans les domaines de la gouvernance et du changement climatique, où résidait son avantage comparatif.

La plupart des institutions gouvernementales interrogées percevaient le PNUD comme un allié fiable, apte à fournir des apports techniques pertinents sur divers enjeux liés aux ODD. Cependant, la fenêtre d'opportunité qui permettait au PNUD d'engager un dialogue politique efficace et d'exercer une influence stratégique s'est réduite suite à la décision du Gouvernement de transition de réaffirmer sa souveraineté en prenant une certaine distance vis-à-vis de ses partenaires traditionnels. Lors de l'évaluation, cette réaffirmation a entraîné une participation plus restreinte que par le passé des partenaires techniques et financiers dans l'élaboration de la nouvelle Vision 2063 et du document post-CREDD, notamment le PNUD, qui avait traditionnellement un rôle central dans ces initiatives. L'appui financier du PNUD a tout de même été utilisé par la CT-CSLP pour la réalisation d'un diagnostic stratégique et d'une évaluation du CREDD devant servir à l'élaboration de la Vision 2063 et du document post-CREDD.

Le PNUD a cependant maintenu de bonnes relations non seulement avec ses partenaires gouvernementaux, mais aussi avec ses autres partenaires (OSC, PTF, ONU) sur le plan technique, dans ses trois domaines d'intervention, à savoir la gouvernance inclusive, la croissance inclusive et la lutte contre le changement climatique. Ceux qui travaillaient sur les questions de gouvernance considéraient le PNUD comme un collaborateur potentiel capable de prendre en charge une partie du travail civil de la MINUSMA. Cette attente ne tenait toutefois pas compte du fait que les capacités financières et logistiques actuelles du PNUD ne lui permettraient pas d'étendre ses opérations à d'autres zones géographiques et ni d'accroître son champ d'action thématique alors que ses actions dépendaient de celles de la MINUSMA et étaient coordonnées avec ces dernières. Le PNUD était un partenaire tout aussi fiable du MEADD, dont il soutenait la participation aux réunions nationales et internationales sur le climat. Dans ces deux domaines, le PNUD a catalysé les ressources de développement à partir de fonds verticaux. Le PNUD a été à l'avant-garde des efforts de l'ONU liés à l'ODD 16 sur la paix et la justice, car il a été le principal bénéficiaire du Fonds pour la consolidation de la paix (PBF) au Mali : depuis 2020, le Mali se classe au troisième rang mondial des bénéficiaires du PBF, avec un portefeuille s'élevant à 40 millions de dollars. De même, le PNUD a été un important bénéficiaire du Fonds pour le climat (GCF) et du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) pour le Mali.

Le travail du PNUD dans le domaine de la croissance inclusive à tous les niveaux a eu beaucoup moins de visibilité et de reconnaissance que celui réalisé dans d'autres domaines. Ses projets phares ont fait face à des difficultés en raison d'une mauvaise conception du projet (PEJ) et d'une dispersion assez importante de ressources plutôt limitées entre un trop grand nombre d'institutions gouvernementales (PAGEDD). La vacance prolongée des postes d'économistes nationaux et internationaux au sein du Bureau pendant ce cycle, le second devant être à la tête de l'unité croissance inclusive, a entravé la capacité du Bureau à se doter d'une vision et d'une stratégie claire dans ce domaine, faisant ainsi obstacle à l'obtention des résultats escomptés.

Le positionnement du PNUD au niveau local et communautaire a dû composer avec un contexte sécuritaire défavorable, restreignant sa capacité à accéder directement aux zones d'intervention et limitant dans certains cas la qualité du suivi des projets. Le PROSMED fait toutefois figure d'exception, dans la mesure où il a pu recueillir des données sur la situation de référence et mené une enquête de perception à mi-parcours. Il prévoit de mener une enquête finale lui permettant de disposer de données de suivi exhaustives et

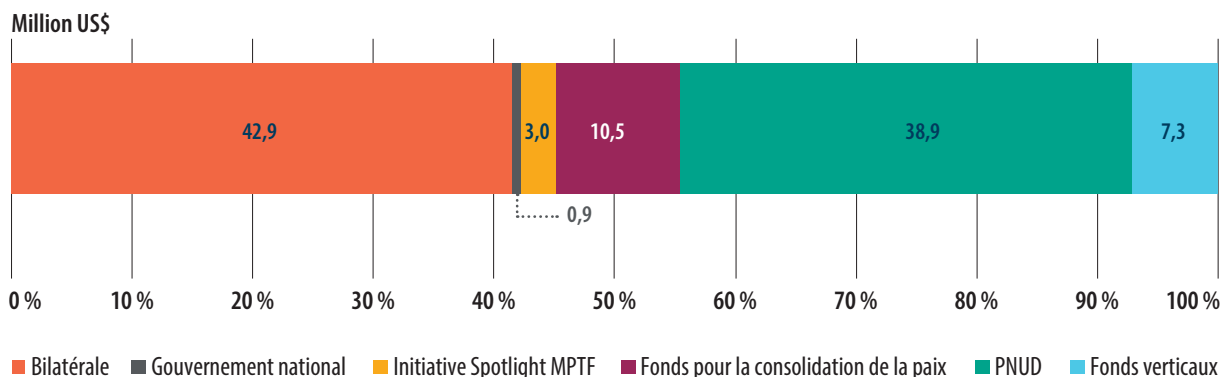


crédibles. Dans les lieux les plus difficiles d'accès, le PNUD a délégué la mise en œuvre à des OSC locales déjà sur le terrain et connues des communautés locales, externalisant certes les risques sécuritaires, mais aussi des mécanismes cruciaux de reddition de compte.

**Constat 19. Mobilisation des ressources et relations avec les donateurs.** Dans le contexte de la crise multidimensionnelle actuelle, le PNUD a attiré des donateurs bilatéraux qui ont délaissé l'appui budgétaire direct qu'ils fournissaient auparavant au Mali et opté pour financer le PNUD là où ils percevaient ses avantages comparatifs. Bien que cela ait créé des opportunités évidentes à court terme, le suivi et le rapportage des projets du PNUD ont été une source de préoccupations pour certains donateurs.

Au moment de la rédaction du présent rapport, les données financières analysées indiquaient que la majeure partie des ressources dépensées au cours de ce cycle provenait de donateurs bilatéraux (41 %), suivis des fonds propres du PNUD (37 %) et du PBF (10 %). Cela a mis en évidence l'importance que ces donateurs bilatéraux attachent au PNUD au Mali, surtout depuis les bouleversements politiques de ces dernières années, les sanctions qui en ont découlé et le refroidissement des relations avec certains donateurs clés. Alors que les données de l'OCDE montrent une baisse de l'APD au Mali depuis le coup d'État de 2020, le budget du PNUD a au contraire augmenté, notamment en raison des financements dédiés au panier électoral commun (PAREM) et des efforts de stabilisation du LGSF.

**GRAPHIQUE 9. Dépenses de programme par source de financement 2020-2023 (en millions de dollars des É-U)**



Cela coïncide avec le fait que le PNUD était considéré par les donateurs, les gouvernements et les partenaires de la société civile comme un partenaire crédible et impartial, capable de se dissocier des défis géopolitiques régionaux et mondiaux. Alors que plusieurs ambassades ont été contraintes de réduire leur empreinte et leur soutien budgétaire direct dans le pays, elles ont trouvé dans le PNUD un partenaire capable d'orienter leur soutien, en particulier dans le domaine de la gouvernance et de l'État de droit. À cet égard, les dépenses liées aux financements bilatéraux ont augmenté de 73 % entre 2020 et 2023, passant de 8 millions en 2020 à près de 14 millions en 2023.

Les entretiens avec les donateurs du PNUD en 2023 présentent toutefois une image plus nuancée de la façon dont ils perçoivent le PNUD. La position du PNUD sur les questions relatives aux droits humains a par exemple été évoquée dans certains entretiens<sup>85</sup>, et la déclaration suivante illustre la façon dont le PNUD est perçu :

<sup>85</sup> L'État de droit implique la promotion de « l'égalité de tous les citoyens devant la loi, et d'une législation équitable, non discriminatoire et respectueuse des droits de l'homme ».



*« Le PNUD est connu pour collaborer avec les institutions de l'État de façon positive. La voix du PNUD est respectée au niveau de l'État. Ils ont une bonne capacité d'appui pour renforcer les institutions et pour développer des actions pertinentes dans ce contexte. Mais il faut se demander où tracer la ligne rouge dans un contexte d'autoritarisme croissant et de crise de légitimité de l'État. Le PNUD peut-il dénoncer des actions malgré son engagement à travailler avec les institutions centrales ? ».*

Néanmoins, la position pragmatique du PNUD répond à un besoin pour le Gouvernement et la population du Mali, comme pour les membres de la communauté internationale qui souhaitent continuer à soutenir le Mali. De par son mandat axé sur le renforcement des capacités, le PNUD a mis l'accent sur l'appui des institutions nationales et des acteurs locaux, y compris la Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH), afin de s'assurer que le pays dispose de ses propres moyens pour aborder les questions relatives aux droits de l'homme en utilisant leurs propres mécanismes nationaux.

Bien que de nombreux donateurs aient initialement reconnu le PNUD comme un partenaire compétent dans des domaines où il avait un avantage comparatif évident, ils ont également souligné des domaines spécifiques à améliorer. Les principales doléances concernaient une communication inégale avec les donateurs, ainsi que des pratiques de reddition de comptes critiquées qui pourraient être perçues comme un manque de transparence lorsque les projets ne sont pas à la hauteur des attentes. L'exemple le plus flagrant de cette insatisfaction a culminé avec le refus de deux donateurs clés de participer au PAREM suite à leur implication insatisfaisante dans le projet électoral précédemment mis en œuvre (PACE) avec leur soutien. Malgré cela, le PAREM, qui était en cours de mise en œuvre au moment de l'évaluation, a été confronté à des défis similaires. Son comité technique ne s'est pas réuni au cours des deux premières années du projet et certaines informations factuelles demandées par les donateurs sont restées sans réponse, ce qui a empêché les donateurs de savoir comment leurs contributions financières étaient utilisées. Une insatisfaction similaire a été constatée pour d'autres projets qui étaient achevés et en cours au moment de l'évaluation.

Au moment de la rédaction du présent rapport, d'importants donateurs bilatéraux comme la Norvège et la Suède se retiraient du Mali. D'autres réfléchissaient encore sur la posture à adopter, influencés par la détermination du Mali à affirmer sa souveraineté face à ses PTF. Cette situation menaçait donc la stratégie de mobilisation des ressources du PNUD pour ce cycle. D'où l'importance pour le PNUD de réaffirmer sa fiabilité en tant que partenaire efficace, neutre et digne de confiance.

**Constat 20. Coordination interagences et nexus.** La coopération et la coordination entre le PNUD et d'autres entités des Nations Unies ont largement porté sur la mobilisation des ressources du Fonds pour la consolidation de la paix et de l'Initiative Spotlight. Cependant, la coopération entre les acteurs humanitaires et les acteurs du développement est restée insuffisante, l'engagement sur la promotion de solutions durables aussi bien au niveau local, dans le centre du pays avec les autorités déconcentrées qu'au niveau national avec les autorités centrales demeurant limité. Et ce, en dépit d'un contexte qui rend souvent incompatibles les principes distincts régissant les efforts humanitaires, de développement, de paix et de stabilisation.

Le PNUD a collaboré étroitement avec la MINUSMA, dont les capacités opérationnelles lui ont permis de mettre en œuvre des parties substantielles de son plan de travail. Ainsi, dans le cadre du projet PAREM, la MINUSMA a fourni un appui technique et sécuritaire dans les régions du nord, qui étaient inaccessibles au PNUD. Aux côtés du PROSMED, la MINUSMA a également été un partenaire technique important au niveau de la sécurité. Malgré ces efforts de coordination, la collaboration entre les agences des Nations Unies au Mali est restée largement liée aux efforts de mobilisation des ressources des uns et des autres. Par conséquent, outre les efforts financés par le PBF et l'Initiative Spotlight, qui font de la coopération interinstitutions une condition préalable à l'accès à leur financement, la collaboration aux niveaux stratégique et opérationnel est

restée difficile. Toutefois, la création de l'Équipe intégrée des Nations Unies pour l'appui électoral (UNIET), dont le cœur est constitué par les projets électoraux administrés par le PNUD, constitue une exception. Des réunions régulières entre l'équipe des Nations Unies et la MINUSMA ont facilité l'adoption de positions coordonnées et complémentaires en réponse aux demandes des gouvernements.

Alors que le renforcement de la collaboration entre les acteurs de l'humanitaire, du développement et de la paix devient de plus en plus impératif dans les pays confrontés à des crises et à des conflits multidimensionnels, il a été peu fait mention de ce lien dans les entretiens menés pour cette évaluation. Malgré le rôle accru du PNUD dans les efforts de stabilisation dans le centre du pays et la nécessité de créer des conditions suffisantes pour le retour des personnes déplacées, la collaboration entre les acteurs humanitaires et de développement reste insuffisante. Certains entretiens ont mis en évidence que le PNUD était présent aux réunions des groupes sur les solutions durables, tout particulièrement avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) dans les régions de Mopti et de Gao, mais peu d'éléments sont disponibles pour confirmer que ces groupes étaient actifs alors que le même groupe était inactif au niveau de Bamako.

Il est évident que si le PNUD opère à l'intersection entre le développement et la paix, ce n'est pas le cas au niveau du nexus humanitaire et développement. Selon certaines analyses, le contexte actuel n'a pas facilité la conciliation des principes humanitaires de neutralité, d'impartialité et d'indépendance avec ceux des acteurs travaillant dans la consolidation et le maintien de la paix, qui s'alignent sur le Gouvernement en place. Bien que le pilier de la paix englobe à la fois la consolidation de la paix et le maintien de la paix, ce dernier, sous l'impulsion des efforts de stabilisation de la MINUSMA, a parfois été mal interprété en relation avec les efforts antérieurs de lutte contre le terrorisme des forces européennes<sup>86</sup>. Cette distinction est cruciale pour les acteurs humanitaires qui ne peuvent se limiter à intervenir dans des zones prioritaires ou sécurisées par l'État<sup>87</sup>.

En termes de partenariats, il est important de souligner la collaboration limitée entre le PNUD et les institutions financières internationales, malgré le chevauchement de leurs mandats (par exemple, la Banque mondiale).

**Constat 21. Approche portefeuille.** En l'absence d'orientations opérationnelles claires, le Bureau de pays (BP) a expérimenté différentes interprétations de ce que pourrait être l'approche portefeuille, allant d'un simple changement sémantique à une conception de projet catalytique plus complète.

Au cours du cycle précédent, les initiatives du PNUD étaient divisées en projets multiples, distincts et non complémentaires, dispersés géographiquement. Cette approche, conjuguée à l'accent mis sur la construction d'infrastructures et le déploiement de personnel judiciaire et de sécurité, s'est par exemple avérée insuffisante pour renforcer l'État de droit ou la cohésion sociale<sup>88</sup>. Le PNUD s'est efforcé de remédier à ces problèmes en adoptant une approche portefeuille dans le cadre de ses appuis à la gouvernance. À cet égard, c'est le portefeuille de la prévention des conflits et de l'État de droit, articulé autour du PROSMED, qui a connu le plus de succès. Premièrement, en intervenant aux niveaux stratégique (pour la création d'un environnement favorable), institutionnel et communautaire/individuel pour faire face à quatre catalyseurs de la crise, le PROSMED offre une réponse multidimensionnelle et multiniveau qui convient mieux à la complexité des questions à traiter par rapport aux approches précédemment employées par le BP. Deuxièmement, les deux projets phares de ce portefeuille ont coïncidé dans la région de Bandiagara, même si le PROSMED est également intervenu dans d'autres régions. Troisièmement, les deux ont promu des stratégies complémentaires pour soutenir la stabilisation et l'État de droit. Même si le LGSF a été confronté à d'importants défis de mise en œuvre, le PROSMED a soutenu les mécanismes de prévention des conflits et de cohésion sociale à Bandiagara tandis que

<sup>86</sup> Steinke.2021. Le triple nexus au Mali : coordination, sécurisation et lignes floues.

<sup>87</sup> ALNAP. 2022. L'état du système humanitaire. Étude ALNAP. Londres : ALNAP/ODI.

<sup>88</sup> PNUD-BIE. 2020. Évaluation indépendante des programmes pays au Mali.

le LGSF a poursuivi ses initiatives en matière d'infrastructure et de travail contre rémunération. Enfin, et c'est le plus important, la conception flexible du PROSMED a eu un effet catalyseur qui a attiré d'autres donateurs (PBF, Pays-Bas, Royaume-Uni), ce qui lui a permis d'étendre son champ d'action.

Les projets liés à la durabilité environnementale du PNUD comprenaient deux portefeuilles : la résilience et l'adaptation au changement climatique. Bien que les projets qui les composent soient alignés sur le plan thématique, les liens entre les projets au sein des portefeuilles manquaient de clarté. Les projets clés ont néanmoins eu tendance à aborder le développement de manière plus intégrée en visant à traiter simultanément les ressources naturelles et la préservation de l'environnement, la résilience climatique, la gouvernance environnementale et l'adaptation au changement climatique. Ainsi, le projet naissant de sécurité climatique devait aborder en parallèle les questions de climat, de sécurité et de paix. Il n'était toutefois pas clair en quoi ces portefeuilles environnementaux différaient de l'approche normale centrée sur les projets.

Outre cela, le BP a déployé des efforts ciblés pour mettre en œuvre de nouveaux projets là où il disposait déjà d'une masse critique d'interventions, comme en témoigne le fait que Mopti, Bandiagara et Ségou bénéficient du niveau des investissements et des projets.

## 2.6 Gestion des connaissances

**Constat 22. Suivi et évaluation.** Malgré les efforts déployés par le Bureau de pays pour renforcer ses mécanismes de suivi et d'évaluation, la qualité des rapports et des processus de suivi et d'évaluation peut encore être améliorée.

À la suite des conclusions de l'ancienne EIPP, le BP a renforcé son équipe de suivi et d'évaluation en intégrant des spécialités ou des responsables du suivi-évaluation (dont certains étaient des VNU) dans les principaux projets phares du programme. Par exemple, les projets PEJ, PAREM, PROSMED, LGSF ainsi que le portefeuille sur le changement climatique disposaient chacun d'un spécialiste du suivi-évaluation. La responsable du Programme Management Support Unit est pour sa part chargée du suivi-évaluation au niveau du Programme et de l'appui aux experts du Bureau. Un expert sur les normes sociales et environnementales (SES) devait également rejoindre l'équipe. Malgré ces efforts assez récents, les défis liés au suivi des différents projets et portefeuilles semblent avoir persisté, en particulier dans les cas du PEJ et du projet de LGSF où les problèmes d'éloignement et d'insécurité semblent avoir entravé le déploiement d'un système efficace de collecte de données, dans la mesure où des rapports complets sur l'état d'avancement des projets n'étaient pas disponibles au moment de l'évaluation. L'absence de données fiables sur l'exécution des projets a considérablement compromis la capacité du PNUD à suivre les progrès, à discerner les performances louables ou problématiques et à mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Cela a également coïncidé avec le sentiment de certains donateurs qu'ils ne sont pas bien informés de l'état d'avancement de certains projets. Il est important de noter que le PROSMED s'est démarqué par la qualité de ses rapports annuels, qui s'appuient sur des enquêtes de perception lui permettant de disposer de données de référence au début du projet (2020), ainsi qu'à mi-parcours (2022).

La fonction d'évaluation décentralisée du PNUD a mené à bien 16 des 22 évaluations prévues pour le cycle 2020-2024. Le Bureau du PNUD au Mali est l'un de ceux qui ont réalisé le plus grand nombre d'évaluations dans la région africaine. Cependant, la qualité de ces évaluations est inférieure à la moyenne régionale, ce qui suggère un besoin d'amélioration. Plus précisément, le Bureau s'est classé 40<sup>e</sup> sur 45 bureaux africains pour la qualité moyenne de l'évaluation, avec un score de 3,93 (3 correspondant à une note plutôt insatisfaisante), inférieur à la moyenne régionale de 4,26 (4 correspondant à une note plutôt satisfaisante)<sup>89</sup>. C'est d'ailleurs la qualité des constats, conclusions et recommandations qui étaient, en moyenne, le plus souvent insuffisante au Mali.

<sup>89</sup> Centre de ressources pour l'évaluation du BIE du PNUD.



## 3.1 Conclusions

**C1. Malgré l'instabilité sociopolitique ambiante, le PNUD a été en mesure d'adapter ses stratégies, de maintenir ses partenariats clés avec le Gouvernement et de tirer parti de ses avantages comparatifs en matière de gouvernance, de processus électoral, de stabilisation, d'État de droit, d'environnement et d'énergie pour rester pertinent et répondre aux principales préoccupations du pays.** Cet alignement et cette réactivité lui ont également permis d'élargir davantage la portée de son travail technique. L'expansion est entravée par la diminution de l'influence du dialogue politique entre le Mali et ses PTF traditionnels dont le PNUD, par le retrait progressif des donateurs qui l'appuyaient et par les défis liés au suivi, à l'évaluation et à la communication des résultats et défis clés.

Le programme du PNUD au Mali a été mis en œuvre dans un contexte sans précédent, marqué par un basculement soudain vers une crise multidimensionnelle à la fois sécuritaire, politique et sanitaire. Bien que cette crise ait été en partie alimentée par des années de détérioration de la gouvernance et de la primauté de l'État de droit et de déclin de la confiance du public dans les institutions de l'État, ses conséquences ont considérablement influencé le travail du PNUD. En dépit de l'instabilité ambiante, le PNUD a réussi à adapter son programme en temps opportun et avec tact, en maintenant ou en renforçant son avantage comparatif dans des domaines tels que la gouvernance, le processus électoral, la stabilisation et les questions climatiques, tout en préservant la confiance de ses différents partenaires. Il s'agit d'une amélioration significative par rapport à l'EIPP précédente, qui avait eu des difficultés à identifier l'avantage comparatif du PNUD au Mali.

À l'issue de ce cycle de programmation difficile, le PNUD a gagné la confiance des principales institutions maliennes et de la communauté internationale, se positionnant comme un rouage important pour l'aide au développement des principaux donateurs qui avaient cessé leur appui budgétaire direct aux institutions maliennes. Cela leur a permis de maintenir leurs efforts techniques en vue d'atteindre les ODD. L'influence stratégique et politique de haut niveau du PNUD a néanmoins été considérablement entravée par la volonté renouvelée du Mali de redéfinir sa souveraineté en se distanciant de ses partenaires techniques et financiers traditionnels.

Le retrait de la MINUSMA à la fin de l'année 2023 a introduit de nouveaux changements dans l'environnement opérationnel du PNUD. Bien que ce départ ait eu un impact négatif sur les opérations du PNUD dans les zones à haut risque, limitant ainsi son champ d'action, certaines interventions potentielles laissées vacantes par la MINUSMA pourraient être assurées par le PNUD, à condition que des fonds suffisants soient disponibles. D'importants défis se profilent à l'horizon, car les principaux donateurs se retirent du pays et la faiblesse des mécanismes de suivi et d'évaluation du PNUD, ainsi que l'insuffisance de la communication et de la coordination avec les donateurs, font peser des risques de plus en plus grands sur l'efficacité de ses interventions.

**C2. L'engagement du PNUD dans le centre du Mali lui a permis de s'impliquer au cœur du conflit et auprès des populations exposées à plusieurs facteurs de risque, affirmant ainsi la pertinence de son engagement auprès des populations à risque d'être laissées pour compte.** Ses stratégies visant à promouvoir l'autonomisation des femmes et des jeunes, bien que ciblées, n'ont pas réussi à s'attaquer aux causes profondes de leur exclusion et à s'adapter aux circonstances locales, ce qui a abouti à des changements limités et transitoires.

Au niveau programmatique, la présence géographique du PNUD dans les régions centrales, notamment à travers son bureau de Mopti, est justifiée par l'intensification des facteurs de risque liés à l'intensification des conflits, à l'augmentation des incidents violents, des déplacés internes et des victimes dans le centre du Mali. En plus d'être l'épicentre du conflit, la région centrale affiche également des taux de pauvreté parmi les plus élevés. Par conséquent, des facteurs tels que la discrimination, la vulnérabilité aux conflits, la pauvreté multidimensionnelle et le déficit de gouvernance coexistent dans la région centrale, justifiant une forte présence du PNUD visant à ne laisser personne de côté. Alors que d'autres régions, comme le nord, présentent également des vulnérabilités élevées, la présence relativement plus faible du PNUD est justifiée par des problèmes d'accessibilité et la présence complémentaire de la MINUSMA.

Au cours de la dernière décennie, les efforts conjugués du PNUD et de l'Équipe intégrée des Nations Unies pour l'appui électoral (UNIET) pour soutenir et éduquer les femmes en vue de promouvoir l'application de la loi sur les quotas de genre ont considérablement augmenté la proportion de femmes élues aux niveaux municipal et législatif. Cela montre que les efforts visant à répondre aux besoins spécifiques d'un groupe particulier peuvent contribuer à une répartition plus équitable du pouvoir, même si les normes, les valeurs culturelles et les structures de pouvoir sous-jacentes peuvent rester inchangées.

Au-delà de cet exemple, le Bureau de pays a principalement promu l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes en reproduisant les stratégies du cycle précédent. Ces approches, qui mettent l'accent sur le nombre de femmes qui bénéficient d'activités telles que les activités génératrices de revenus, ne tiennent pas compte de leurs besoins spécifiques. Cela compromet la viabilité des prestations au fil du temps, car les causes profondes des difficultés rencontrées par les femmes ne sont toujours pas traitées.

Les jeunes ont été largement ciblés par ce programme, en particulier par le biais du Programme Entrepreneuriat Jeunesse (PEJ). Ce projet ambitieux s'est avéré pour l'essentiel inefficace, ne parvenant pas à créer les résultats souhaités en matière d'employabilité ou d'autonomisation économique en raison de graves défauts de conception et de suivi du projet, qui ne prenaient pas en compte des contraintes pourtant évidentes telles que l'éloignement, l'insécurité et les faibles niveaux d'alphabétisation. Dans ce cas-ci, les nombreuses subventions et formations dispensées ont abouti à des résultats mineurs.

**C3. L'approche intégrée du PNUD en matière d'État de droit a démontré sa pertinence, mais elle s'est heurtée au contexte défavorable, à la répliquabilité limitée de son appui au niveau institutionnel et aux problèmes de durabilité des initiatives communautaires.** Ces goulots d'étranglement, exacerbés par la reconfiguration politique du Mali, ont permis au PNUD d'obtenir des résultats principalement au niveau des produits. Les avancées limitées en matière de stabilisation de la région de Bandiagara, également explicable par le contexte géopolitique et les changements contextuels imprévus, ont soulevé des questions sur l'adéquation d'une telle approche dans un environnement aussi fragile.

Le PNUD a conçu et mis en œuvre un programme intégré d'État de droit, avec pour objectif corollaire de contribuer à la stabilisation du centre du Mali. Cette initiative visait quatre causes profondes du conflit : le déclin de la cohésion sociale et l'émergence de l'extrémisme violent ; les insuffisances des services publics de justice et de sécurité, conjuguées à la perte de confiance du public dans ces entités ; la corruption généralisée et la faiblesse de la gouvernance ; et les inégalités de genre. En mobilisant une pléthore de partenaires gouvernementaux et de donateurs stratégiques travaillant dans ces domaines, le PNUD a incarné son rôle d'intégrateur. Les résultats se sont néanmoins limités à des contributions sur les produits aux niveaux politique, institutionnel et communautaire, entravées par l'instabilité politique susmentionnée, par la faible adhésion des dirigeants à la mise en œuvre complète des réformes politiques et par le financement national limité des mécanismes institutionnels et communautaires qui dépendaient principalement du financement du PNUD.

Parallèlement à ces efforts, le Mécanisme de stabilisation de la région du Liptako-Gourma (LGSF) a étendu son soutien aux infrastructures de Bandiagara pour réaffirmer la présence et l'autorité de l'État dans la région et a fourni un soutien économique direct aux groupes vulnérables pour encourager le retour des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays (PDI). Malgré ces efforts, la région a connu une recrudescence sans précédent d'incidents violents, ainsi qu'une augmentation du nombre de victimes et de personnes déplacées, ce qui montre que les conditions de sécurité minimale nécessaires à une stabilisation réussie étaient absentes dans la région.

Dans un paysage politique en constante mutation, les efforts territoriaux et communautaires se sont avérés capables d'autonomiser et d'éduquer les populations à risque sur les mécanismes locaux de sécurité et de prévention des conflits. Bien que ces mécanismes communautaires aient été exogènes aux populations



locales, leur approbation par les autorités traditionnelles a conduit à leur légitimation et à leur acceptation par une partie non négligeable de la population. Cependant, leur viabilité a été remise en question, étant donné qu'ils dépendent fortement du financement du PNUD.

Enfin, malgré la pertinence des efforts de sensibilisation pour contrer les discours extrémistes, ces approches restent largement sous-financées. Les efforts de la MINUSMA en matière de prévention de l'extrémisme violent se sont concentrés sur le soutien à l'inclusion socioéconomique, à la réhabilitation et à la réinsertion des jeunes par le biais de la formation professionnelle, à la sensibilisation et au financement des infrastructures, qui risquent également d'être sous-financées.

**C4. Le PNUD, par l'intermédiaire de l'UNIET, a renforcé les institutions électorales lors des élections législatives de 2020 et des réformes électorales qui ont suivi. Malgré les défis que connaît la transition politique, la présence continue du PNUD et son assistance adaptable se sont avérées cruciales pour ces processus. Le départ de la MINUSMA limitera néanmoins la capacité de l'UNIET à intervenir dans le nord du Mali et dans les zones d'insécurité, et à s'engager dans des efforts de dialogue politique au plus haut niveau.**

L'assistance de l'UNIET, dirigée par le PNUD, a permis de renforcer les institutions électorales et les processus qui en dépendent lors des élections législatives de 2020, des réformes électorales et constitutionnelles, ainsi que du référendum constitutionnel de 2023. Le fonds commun a joué un rôle clé dans la collecte de ressources essentielles pour les organismes électoraux aux prises avec des restrictions budgétaires, tout en améliorant la transparence et la crédibilité des scrutins menés par la nouvelle Autorité indépendante de gestion des élections (AIGE). Il a également facilité une participation plus éclairée de la société civile et des autres acteurs impliqués dans les processus électoraux.

L'évaluation a souligné l'importance des projets stratégiques intégrés tels que le PACE et le PAREM, qui peuvent maintenir l'assistance technique et matérielle grâce à un mécanisme de financement commun. Au milieu des crises successives et d'une période de transition, la continuité des opérations du PAREM et ses relations soutenues avec les institutions concernées pendant les périodes de gel des financements extérieurs sont apparues comme un facteur de succès crucial. La présence continue du PNUD au Mali a également joué un rôle essentiel dans le maintien de cette position. Sa gestion adaptable du fonds commun en réponse aux changements contextuels a été essentielle, même si la communication avec certains donateurs a pu être insuffisante.

L'appui soutenu du PNUD reste crucial, d'autant plus que le retrait de la MINUSMA entravera considérablement la capacité de l'UNIET à fournir une assistance logistique et technique aux régions du nord du pays, ou à celles qui sont confrontées à des niveaux élevés d'insécurité. L'engagement politique de haut niveau de la MINUSMA sera également absent de toute intervention électorale future.

**C5. Les contributions du PNUD à la croissance inclusive et au développement du secteur privé ont été limitées, même dans ses efforts pour renforcer les institutions nationales concernées. Son aide a été dispersée entre les différents partenaires. Les objectifs essentiels liés à la coordination de l'aide et à la planification nationale sont devenus difficilement atteignables dans le contexte d'une réaffirmation de la souveraineté du Mali limitant l'engagement traditionnel du PNUD dans ces processus de planification stratégique.**

L'appui du PNUD dans le cadre de cet effet a été pour l'essentiel opérationnel, sans preuve qu'il ait permis de créer des capacités durables. Il a par exemple aidé le pays à produire des rapports fournissant des preuves sur la mise en œuvre des ODD, sur les niveaux de pauvreté et sur les impacts socioéconomiques de la COVID-19. Il a cependant été tenu à l'écart d'efforts plus stratégiques tels que l'élaboration du nouveau Plan national de développement ou du CREDD. Malgré l'objectif ambitieux du PNUD de renforcer l'efficacité de la coordination de l'aide, les changements dans le paysage politique au niveau national ont conduit le pays à se désengager des plateformes de coordination des donateurs. Cela a par la suite jeté le doute sur la pertinence des tentatives



du PNUD pour renforcer le dialogue et les partenariats avec les PTF traditionnels du Mali. Les tentatives visant à renforcer les organisations promouvant le commerce se sont avérées inefficaces en raison d'un environnement politique défavorable et de politiques publiques insuffisantes. Cela a montré qu'intervenir au niveau technique et institutionnel sans influencer les politiques peut entraver l'obtention des résultats souhaités.

L'absence de stratégie intégrée et cohérente exposant les approches les plus efficaces pour maximiser les contributions du PNUD à une croissance inclusive dans un contexte fragile constitue une lacune importante. En outre, les postes vacants sur une durée prolongée au sein de l'unité des politiques et stratégies du PNUD ont eu un impact négatif sur l'efficacité des efforts déployés.

**C6. Le PNUD a consolidé sa position en tant que partenaire stratégique du ministère de l'Environnement, en accompagnant le pays dans la mise à jour de sa contribution déterminée au niveau national et dans la mise en place d'un plan d'investissement, en mobilisant des ressources pour des projets environnementaux et en soutenant l'élaboration de cadres politiques et réglementaires sur le changement climatique et la gestion durable de l'environnement.** Les efforts déployés par le PNUD pour renforcer la résilience des communautés et l'accès à l'énergie solaire sont louables, mais nécessitent une approche programmatique intégrée et une meilleure gestion pour maximiser leur utilisation et attirer les investissements privés.

Le PNUD a consolidé sa position en tant que partenaire stratégique du ministère de l'Environnement, en fournissant un appui stratégique et opérationnel à l'élaboration de politiques publiques, de documents stratégiques, d'activités de renforcement des capacités et de projets d'infrastructure. Ses partenariats avec diverses directions et agences nationales lui ont permis de mobiliser les ressources verticales du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) pour divers projets environnementaux. Cependant, la concurrence accrue pour les ressources orientées de plus en plus vers les enjeux de sécurité et d'État de droit souligne la nécessité pour le PNUD de renforcer son rôle d'intégrateur et de travailler avec d'autres agences et partenaires pour mobiliser des ressources en vue de déployer des projets structurants.

L'appui continu du PNUD aux communautés, à la gestion durable des ressources naturelles et à la résilience s'est matérialisé par divers projets. Cependant, ces initiatives, bien qu'utiles, restent éparses et démonstratives, ce qui limite leur impact. Le PNUD s'efforce aujourd'hui d'adopter une approche programmatique intégrée, comme l'illustre le projet de sécurité climatique, afin de tirer parti des expériences antérieures et de passer à l'échelle supérieure.

Dans le domaine de l'énergie solaire, le PNUD a été un pionnier en facilitant l'accès à l'énergie propre pour les ménages ruraux du dernier kilomètre qui sont laissés pour compte. Bien que ces réalisations répondent aux besoins des communautés défavorisées, elles restent expérimentales et nécessitent une meilleure gestion et un dialogue inclusif, y compris avec des acteurs majeurs tels que la Banque mondiale, afin d'attirer davantage d'investissements privés locaux et de surmonter les défis persistants. Le déploiement de la télésanté basée sur l'énergie solaire est prometteur, même s'il s'agit d'un projet complexe nécessitant une mise à l'échelle réglementaire, technologique et pratique dans les centres de santé.

## 3.2 Recommandations

**R1. Le Bureau de pays devrait réévaluer de façon urgente son positionnement stratégique compte tenu du retrait de la MINUSMA, de l'impact du contexte politique sur son engagement traditionnel sur les aspects stratégiques de planification du développement, et de la diminution potentielle de sa base de donateurs du fait de la suspension de la coopération au développement de donateurs clés du PNUD.** Ce dernier doit identifier les opportunités spécifiques et les menaces émergentes à la lumière de ses avantages comparatifs et de ses forces et faiblesses opérationnelles.

La fin du mandat de la MINUSMA, qui travaillait sur le volet civil de la restauration et l'extension de l'autorité de l'État, le renforcement des administrations aux niveaux local et national et la prévention des conflits et de l'extrémisme violent, a créé un vide. Compte tenu de l'avantage comparatif du PNUD en matière de gouvernance, qui inclut les élections, l'État de droit, la prévention des conflits et la cohésion sociale, et du fait que certains partenaires nationaux et internationaux souhaitent qu'il comble certaines de ces lacunes, le PNUD doit évaluer les opportunités et les risques liés à l'expansion de ses interventions. Ces opportunités peuvent inclure un rôle programmatique, un rôle opérationnel, un rôle politique et l'acquisition d'actifs liquidés par la MINUSMA.

Cette analyse doit tenir compte des forces et des faiblesses de l'organisation, ainsi que de l'évolution rapide de l'environnement opérationnel. Parmi les facteurs à prendre en compte figurent la réduction des possibilités de dialogue politique, la contraction de sa base des donateurs potentiels, ses capacités logistiques et sécuritaires limitées et ses difficultés à intervenir dans des lieux éloignés et peu sûrs. De plus, il doit éviter d'éparpiller ses interventions entre des partenaires, des thèmes ou des emplacements géographiques trop nombreux. Dans un contexte de concurrence potentielle entre les organismes des Nations Unies au niveau national, il est essentiel que les décisions soient soutenues par un appui substantiel du siège du PNUD.

**R2. Le Bureau de pays devrait revoir sa stratégie visant à « ne laisser personne de côté » pour déterminer si elle nécessite d'opérer à l'épicentre du conflit dans le centre du Mali. Les obstacles logistiques et sécuritaires présents, conjugués à la coopération complexe entre les acteurs de l'humanitaire, du développement et de la paix, entravent l'obtention de résultats significatifs et limitent les possibilités de collaboration. En toutes circonstances, il est impératif que le PNUD intègre plus largement les réalités locales dans la formulation de ses interventions au niveau communautaire.**

Le travail du PNUD au niveau territorial et communautaire a ciblé le centre du Mali, épicentre du conflit, qui a été le théâtre d'un nombre disproportionné de victimes du conflit et a été touché par de hauts niveaux de pauvreté généralisée. Sa présence locale à travers son Bureau de Mopti ainsi que l'appui sécuritaire de la MINUSMA se sont avérés essentiels pour faciliter la mise en œuvre du programme dans le centre, même si ce dernier ne sera plus disponible. Malgré les coûts élevés des opérations dans le centre du Mali, les résultats ont été modestes, entravés par de multiples facteurs, notamment l'éloignement, l'insécurité, la prévalence des actions humanitaires et la complexité des enjeux locaux. La région méridionale du pays est moins touchée par la crise sécuritaire, mais elle abrite également d'importantes poches de pauvreté et est confrontée à des problèmes tout aussi complexes de gouvernance et de changement climatique, offrant ainsi au PNUD un terrain plus fertile pour mieux remplir son mandat de développement. Le PNUD devrait donc examiner les avantages et les inconvénients d'une réorientation ou d'une diversification de son appui vers des régions plus sûres où des résultats plus durables pourraient être plus atteignables.

Le PNUD doit également renforcer considérablement ses stratégies d'autonomisation économique des populations vulnérables. Pour ce faire, il devrait abandonner les approches qui reposent sur l'octroi de subventions et de formations aux populations sans supervision adéquate, étant donné qu'une telle approche n'a qu'un potentiel limité de générer des changements substantiels. Compte tenu des ressources limitées du PNUD et de sa capacité restreinte à atteindre un grand nombre de bénéficiaires, il devrait donner la priorité à l'exploration d'approches s'attaquant aux causes profondes de l'inégalité et de l'exclusion, qui ont le potentiel d'être reproduites par ses partenaires et qui s'appuient sur des institutions et des connaissances ancrées localement.

**R3. Le Bureau de pays devrait améliorer la rapidité de ses opérations, ainsi que la qualité et la fiabilité de ses rapports internes et de sa communication avec les donateurs, à commencer par son système de suivi et d'évaluation.** Cela lui permettra d'identifier et de traiter les domaines à améliorer de manière transparente et efficace.

Le Bureau était confronté à des difficultés opérationnelles, comme en témoignent les retards dans les projets, la coordination et la communication avec les donateurs. Les mécanismes de suivi et d'évaluation ne fournissaient pas systématiquement de données suffisantes sur l'efficacité et les limites des interventions. En outre, il y avait un manque de transparence concernant les mesures prises pour remédier aux insuffisances programmatiques ou opérationnelles. Ces faiblesses pourraient devenir plus visibles et poser un risque plus important pour la réputation si le PNUD décidait d'élargir la portée de son programme après le départ de la MINUSMA. Ce risque, déjà important, pourrait à long terme éroder la confiance des donateurs envers le PNUD.

**R4. Le Bureau de pays devrait poursuivre le renforcement de l'État de droit, de la prévention des conflits et de la cohésion sociale.** Pour ce faire, il faut continuer à relier les efforts de renforcement administratif et institutionnel aux mécanismes communautaires et à explorer de nouvelles voies pour obtenir des financements. La décision de poursuivre les efforts de stabilisation du PNUD dans un contexte de pénurie de ressources du fait du contexte géopolitique devrait être évaluée, tandis que la prévention de l'extrémisme violent, y compris la déradicalisation et la réinsertion, pourrait être renforcée.

L'approche mise en œuvre par le PROSMED présentait un potentiel considérable. Cependant, même à mi-parcours, des défis sont apparus concernant la viabilité financière des mécanismes locaux de paix et de sécurité, ainsi que d'autres initiatives dont l'efficacité dépendrait de l'engagement total de l'État. Par conséquent, malgré les possibilités limitées d'engager un dialogue politique au niveau gouvernemental, il est essentiel que le PNUD identifie de nouvelles voies pour obtenir un financement accru de l'État. De plus, la poursuite de la collaboration avec les autorités traditionnelles au niveau local peut servir de catalyseur de changement.

Bien que le PNUD ait été chargé par d'importants partenaires nationaux et internationaux d'aider à l'effort de stabilisation à Bandiagara, l'escalade de la violence et de l'insécurité dans la région est à la fois la cause et la manifestation de ses tentatives infructueuses. Les récents changements géopolitiques, ainsi que l'éloignement progressif du Gouvernement vis-à-vis de ses partenaires techniques et financiers traditionnels qui soutiennent ces efforts, pourraient justifier la fin de l'appui financier des donateurs à la fenêtre malienne du Mécanisme de stabilisation de la région du Liptako-Gourma. S'il devait malgré tout être reconduit, une évaluation devrait être mise en place afin de recueillir des données probantes sur la performance réelle du projet, qui pourraient servir à améliorer les phases ultérieures d'un tel projet.

Étant donné que le soutien à la déradicalisation a été relativement modeste, il est recommandé de renforcer ce volet du programme afin de mieux intégrer les aspects liés à la déradicalisation et à la réinsertion, offrant ainsi des portes de sortie viables à certaines parties prenantes du conflit. Il s'agit d'un domaine d'intervention initialement couvert par la MINUSMA qui risque d'être sous-financé à la suite de son retrait.

**R5. Le Bureau de pays doit repenser son rôle et clarifier sa stratégie d'intervention dans le domaine de la croissance inclusive, compte tenu des opportunités limitées offertes par un contexte politiquement contraignant.** Il devrait néanmoins maintenir son soutien aux principales institutions gouvernementales qui travaillent à la réalisation des ODD, tout en réévaluant dans le contexte actuel la pertinence stratégique de ses efforts visant à soutenir les agences de promotion du commerce et les mécanismes de coordination de l'aide.

Bien que les efforts du PNUD en faveur d'une croissance inclusive aient été quelque peu fragmentés au niveau stratégique et institutionnel, ils restent le point d'entrée le plus approprié pour soutenir les principales institutions gouvernementales impliquées dans la réalisation des ODD.

D'autres approches devraient être revues à la baisse, notamment le soutien moins fructueux aux agences et initiatives de promotion du commerce, le soutien aux plateformes de coordination de l'aide, ainsi que les efforts unidimensionnels menés en silos visant l'autonomisation économique au niveau communautaire.

**R6. Pour maximiser l'impact potentiel des initiatives de résilience des communautés et de gestion durable des ressources naturelles, le PNUD devrait se concentrer sur une approche programmatique intégrée, en capitalisant sur les expériences passées et en cherchant à les mettre à l'échelle. Dans le domaine de l'énergie solaire décentralisée, le PNUD devrait s'efforcer d'améliorer la gestion des projets, de favoriser un dialogue inclusif et de promouvoir les partenariats public-privé afin d'attirer davantage d'investissements privés locaux.**

Le PNUD devrait prendre en compte et valoriser les bonnes pratiques des projets axés sur la résilience, l'adaptation et la gestion durable des ressources naturelles qui ont produit des résultats satisfaisants. En soutenant leur expansion par des projets intégrés, plus structurés et transformateurs, il est possible de renforcer la résilience des ménages et des femmes, de préserver les ressources naturelles et l'environnement, et de gérer efficacement les conflits.

Le PNUD devrait également s'efforcer de consolider sa position dans le domaine des minicentrales électriques hors réseau, évaluer soigneusement les effets et les impacts des solutions testées et collaborer en synergie avec les partenaires techniques et financiers tels que la Banque mondiale, la Banque islamique de développement et la Banque ouest-africaine de développement. L'objectif serait de mobiliser des ressources pour améliorer l'accès aux énergies renouvelables dans les zones rurales. De plus, un plaidoyer rigoureux et un dialogue constructif avec le Gouvernement du Mali, le secteur privé et les institutions financières permettraient de favoriser l'investissement dans les minicentrales solaires hors réseau.

En outre, le PNUD devrait appuyer l'élaboration de réglementations visant à promouvoir la télésanté, une initiative qui a un potentiel considérable pour améliorer l'accès aux soins de santé dans les zones reculées.

**R7. Il est conseillé au Bureau de pays de continuer d'expérimenter son approche intégrée autour du portefeuille de la prévention des conflits et de l'État de droit, centrée sur le PROSMED. Bien qu'il ne soit pas nécessaire de mettre en œuvre des portefeuilles dans l'ensemble du programme, le PNUD devrait formaliser son approche axée sur les portefeuilles afin d'en faciliter l'évolutivité.**

L'approche portefeuille, en particulier par le biais du PROSMED dans le cadre de l'Effet 1, a facilité la conception et la mise en œuvre d'un programme intégré, qui fonctionne à plusieurs niveaux et catalyse le financement de plusieurs donateurs. Bien que le PROSMED soit toujours en cours, son approche intégrée, ciblant un nombre prédéterminé de « cercles », a marqué une amélioration significative par rapport aux efforts antérieurs caractérisés par la mise en œuvre de petits projets dispersés. Par conséquent, le Bureau de pays devrait continuer à renforcer ce portefeuille.

Étant donné qu'un nombre croissant de bureaux de pays s'efforcent d'adopter une approche portefeuille pour améliorer la cohérence des programmes, il est nécessaire de définir plus clairement le concept et sa mise en œuvre. Par conséquent, il est recommandé que le Bureau de pays clarifie et formalise son approche portefeuille et la reflète autant que possible en élaborant pour chaque portefeuille des théories du changement qui soient intégrées à une théorie du changement au niveau du programme.

### 3.3 Réponse de la direction

#### RECOMMANDATION 1.

Le Bureau de pays devrait réévaluer de façon urgente son positionnement stratégique compte tenu du retrait de la MINUSMA, de l'impact du contexte politique sur son engagement traditionnel sur les aspects stratégiques de planification du développement, et de la diminution potentielle de sa base de donateurs du fait de la suspension de la coopération au développement de donateurs clés du PNUD. Ce dernier doit identifier les opportunités spécifiques et les menaces émergentes à la lumière de ses avantages comparatifs et de ses forces et faiblesses opérationnelles.

#### Réponse de la direction : **Partiellement Acceptée**

La réévaluation du positionnement du PNUD à la suite du retrait de la MINUSMA a toujours été une priorité majeure pour le Bureau de pays qui a déjà développé son offre programmatique en prenant en compte l'impact du contexte politique ainsi que la suspension de la coopération de certains donateurs traditionnels. Ce repositionnement, formulé avec l'appui de l'ensemble des bureaux du siège (RBA, BPPS, BERA, CB, BMS, etc.), maximise l'avantage comparatif du PNUD en capitalisant sur les acquis des années antérieures, en identifiant les opportunités nouvelles ancrées dans les priorités nationales et les complexités dans lesquelles le Bureau de pays évolue, et en promouvant un engagement avec les donateurs émergents.

Action(s) clé(s)	Échéanciers	Unité(s) responsable(s)	Suivi*	
			Commentaires	Statut
1.1 Développer une offre programmatique du PNUD post-MINUSMA avec le support du Bureau régional pour l'Afrique (RBA) et les Bureaux centraux (BPPS et CB).	Mai 2024	Direction	L'offre programmatique a été présentée et adoptée au Risk Prevention and Anticipation Board.	Complétée
1.2 Assurer le leadership du PNUD dans des secteurs prioritaires du Gouvernement pour lesquels l'équipe de pays des Nations Unies (UNCT) a été sollicitée pour accompagner le Gouvernement après le départ de la MINUSMA.	Avril 2024	Direction - Chefs d'équipe	Le PNUD a été désigné par l'UNCT comme Lead ou Co-Lead dans les Groupes de Travail Environnement et Changement Climatique (GTECC) et Solutions durables (GTSD), et pour cocréer avec le gouvernement un programme phare dans le secteur de l'énergie.	Complétée

◀ Recommandation 1 (suite)

1.3 Déployer une capacité SURGE pour opérationnaliser la mise en œuvre de l'offre programmatique du PNUD post-MINUSMA.	Décembre 2024	Direction	Des capacités additionnelles SURGE ont été déployées pour assister au repositionnement du PNUD et pour mettre en œuvre l'offre programmatique post-MINUSMA.	Complétée
--	---------------	-----------	---	-----------

## RECOMMANDATION 2.



**Le Bureau de pays devrait revoir sa stratégie visant à « ne laisser personne de côté » pour déterminer si elle nécessite d'opérer à l'épicentre du conflit dans le centre du Mali.** Les obstacles logistiques et sécuritaires présents, conjugués à la coopération complexe entre les acteurs de l'humanitaire, du développement et de la paix, entravent l'obtention de résultats significatifs et limitent les possibilités de collaboration. En toutes circonstances, il est impératif que le PNUD intègre plus largement les réalités locales dans la formulation de ses interventions au niveau communautaire.

### Réponse de la direction : Partiellement Acceptée



Ce point a déjà été discuté au plus haut niveau pour reconsidérer la nécessité d'opérer dans le centre du Mali. Pour le prochain programme pays, le PNUD procédera à un ciblage géographique des zones d'intervention, guidé par une approche de développement intégré visant à ne laisser personne de côté.

Action(s) clé(s)	Échéanciers	Unité(s) responsable(s)	Suivi*	
			Commentaires	Statut
2.1 Procéder à l'identification des zones d'intervention (ciblage géographique) du prochain programme pays 2026-2030.	Juin 2025	Programme	La cartographie des interventions est disponible. En marge du processus d'élaboration du nouveau cycle de programmation, les zones d'intervention feront l'objet d'une co-identification avec la partie nationale sur la base de critères objectivement identifiés.	En cours
2.2 Repenser le positionnement stratégique du PNUD et impliquer les communautés à la base comme parties prenantes.	Juin 2025	Programme	Déploiement d'une mission d'appui pour la formulation de notes de positionnement pour le prochain programme pays (CPD). Cet exercice impliquera des concertations à la base pour une cocréation avec les structures sectorielles déconcentrées et décentralisées du Gouvernement et les communautés concernées.	En cours

### RECOMMANDATION 3.



Le Bureau de pays devrait améliorer la rapidité de ses opérations, ainsi que la qualité et la fiabilité de ses rapports internes et de sa communication avec les donateurs, à commencer par son système de suivi et d'évaluation. Cela lui permettra d'identifier et de traiter les domaines à améliorer de manière transparente et efficace.

### Réponse de la direction : **Acceptée**



Le Bureau de pays a élaboré son Plan d'action stratégique des activités prioritaires de la section Programme au titre de l'année 2024 où une action vise à : « améliorer la qualité et l'efficacité de la mise en œuvre du programme pays par la systématisation et l'optimisation des processus de travail en lien avec la HACT, et la mise en place d'un système de suivi-évaluation pour produire des rapports fiables et de qualité qui facilitent une communication efficace avec les partenaires ».

Action(s) clés	Échéanciers	Unité(s) responsable(s)	Suivi*	
			Commentaires	Statut
3.1 Développer le Plan intégré de suivi-évaluation (PISE) du Bureau avec toutes les activités de suivi-évaluation du programme pays et des projets, y compris la revue périodique de la mise en œuvre des activités et l'effectivité de visites programmatiques avec la partie nationale et les donateurs.	Décembre 2024	Unité de contrôle	Un nouvel outil intégré sur le suivi-évaluation est en cours de configuration.	En cours
3.2 Organiser une formation du personnel sur le rapportage d'impact et la qualité de l'information contenue dans le rapportage.	Décembre 2024	Unité de contrôle	La formation sur le module sera programmée.	Not started



◀ Recommandation 3 (suite)

<p>3.3 Réaliser au moins cinq (5) activités stratégiques de partenariat et/ou communication pour mettre en évidence les résultats atteints par notre programme pays.</p>	<p>Décembre 2024</p>	<p>Unité de communication</p>	<p>Le Bureau documente 4 films au moins (en cours de réalisation), des success stories, des podcasts, etc.</p> <p>En termes de mobilisation de ressources, le suivi de la mise en œuvre du plan de mobilisation de ressources est effectif et les différents outils mis en place enregistrent les échanges avec les partenaires, les notes conceptuelles sont alignées avec les priorités des donateurs, et la stratégie de diversification des partenariats a été mise en place par le Bureau (PCAP, Unity, etc.).</p>	<p>En cours</p>
--	----------------------	-------------------------------	---	-----------------

**RECOMMANDATION 4.**



**Le Bureau de pays devrait poursuivre le renforcement de l'état de droit, de la prévention des conflits et de la cohésion sociale.** Pour ce faire, il faut continuer à relier les efforts de renforcement administratif et institutionnel aux mécanismes communautaires et à explorer de nouvelles voies pour obtenir des financements. La décision de poursuivre les efforts de stabilisation du PNUD dans un contexte de pénurie de ressources du fait du contexte géopolitique devrait être sérieusement réévaluée, tandis que la prévention de l'extrémisme violent, y compris la déradicalisation et la réinsertion, pourrait être renforcée.

**Réponse de la direction : Partiellement Acceptée**



Le Bureau de pays a renforcé ses interventions dans les domaines de l'état de droit, de la prévention des conflits et de la cohésion dans le cadre de son offre programmatique post-MINUSMA. Les efforts de stabilisation effectués par le Bureau de pays résultent de la demande par les autorités nationales. Compte tenu du contexte local et des priorités nationales, le Bureau de pays a recalibré son offre programmatique dans le domaine de la stabilisation pour cibler la résilience des communautés en promouvant des solutions durables à travers l'accès aux services sociaux de base. Le Bureau de pays explore aussi les opportunités de financement des efforts de stabilisation par des ressources domestiques à mobiliser auprès du Gouvernement, étant donné que la stabilisation des localités sécurisées est une priorité du Gouvernement.

◀ Recommandation 4 (suite)

Action(s) clé(s)	Échéanciers	Unité(s) responsable(s)	Suivi*	
			Commentaires	Statut
4.1 Développer au moins deux (2) initiatives pour renforcer les interventions dans les domaines de l'état de droit, de la prévention des conflits et de la cohésion sociale.	Décembre 2024	Unité de gouvernance	Trois (3) initiatives sont disponibles dont 2 portant sur l'appui à la prévention et à la lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme au Mali avec la fenêtre de financement et le PBF et une (1) sur l'appui à l'amélioration de la gouvernance sécuritaire à travers la promotion du leadership et l'autonomisation des femmes et des jeunes dans la région du centre-Mali avec la fenêtre de financement.	Complétée
4.2 Développer des interventions programmatiques sur les solutions durables dans le cadre du nexus humanitaire-développement-paix, qui promeut la résilience communautaire en facilitant l'accès aux services sociaux de base.	Décembre 2024	Unité de gouvernance	<p>Une initiative portant sur la stabilisation comme réponse multisectorielle pour les femmes et les jeunes déplacés dans le centre du Mali (Bandiagara) a été formulée et soumise à la coopération japonaise. L'objectif global du projet est de soutenir les processus de secours et de rétablissement des femmes et des jeunes récemment touchés par le déplacement interne et la violence sexiste grâce à des opportunités socio-économiques et de subsistance intégrées au sein des camps de déplacés internes et des communautés d'accueil à Bandiagara.</p> <p>La deuxième initiative financée par USAID porte sur l'adaptation intelligente au climat et la préparation aux catastrophes à Mopti et à Bandiagara. Cette activité a pour objectif de réduire la vulnérabilité aux chocs et aux catastrophes climatiques, les pertes de vies humaines et de moyens de subsistance associés ainsi que les dommages causés par les aléas climatiques et les inondations dans les régions de Mopti et de Bandiagara, qui sont en proie à une pression extrême en raison du conflit, des déplacements forcés, des sécheresses et d'un accès très limité aux services sociaux de base.</p>	Complétée

## RECOMMANDATION 5.

**Le Bureau de pays doit repenser son rôle et clarifier sa stratégie d'intervention dans le domaine de la croissance inclusive, compte tenu des opportunités limitées offertes par un contexte politiquement contraignant.** Il devrait néanmoins maintenir son soutien aux principales institutions gouvernementales qui travaillent à la réalisation des ODD, tout en réévaluant dans le contexte actuel la pertinence stratégique de ses efforts visant à soutenir les agences de promotion du commerce et les mécanismes de coordination de l'aide

### Réponse de la direction : **Partiellement Acceptée**

Dans le contexte post-MINUSMA, le Bureau de pays soutiendra le Gouvernement pour la formulation et la mise en œuvre effective d'un Cadre national de financement intégré (INFF) afin de faciliter le financement de projets structurants visant la transformation structurelle de l'économie inclusive et durable. Par ailleurs, le Bureau de pays va continuer son appui aux institutions nationales de soutien à la transformation économique inclusive et durable et de promotion du secteur privé pour atteindre les ODD et renforcer le développement humain.

Action(s) clé(s)	Échéanciers	Unité(s) responsable(s)	Suivi*	
			Commentaires	Statut
5.1 Continuer le plaidoyer auprès du Gouvernement pour la finalisation du Cadre national de financement intégré (INFF) et son plan de mise en œuvre.	Décembre 2024	UPS	Le PNUD a accompagné le ministère de l'Économie et des Finances pour la finalisation de l'évaluation diagnostique du financement et la formulation d'une stratégie nationale de financement intégré. Le PNUD va poursuivre son appui pour une appropriation de ces documents et l'intégration du dispositif du financement intégré aux documents de planification nationale pour son opérationnalisation.	En cours
5.2 Développer une offre programmatique stratégique en vue du repositionnement stratégique ciblé du PNUD sur les opportunités en matière de gestion et de financement du développement.	Décembre 2024	UPS	Dans le cadre de la formulation du nouveau CPD, une note d'orientation a été développée avec l'appui du Centre régional du PNUD d'Addis-Ababa (RSCA).	Complétée

◀ Recommandation 5 (suite)

<p>5.3 Développer une offre de soutien aux principales institutions gouvernementales qui travaillent à la réalisation des ODD.</p>	<p>Mars 2025</p>	<p>UPS</p>	<p>Des réflexions ont été entamées pour la suite du programme d'appui à la gouvernance économique, à la résilience et au développement durable, qui a constitué le cadre stratégique d'appui aux principales institutions gouvernementales travaillant à la réalisation des ODD.</p>	<p>En cours</p>
<p>5.4 Identifier les opportunités de positionnement stratégique sélectif et ciblé du PNUD dans le cadre de l'appui à l'élaboration de la Vision 2063 et du nouveau document post-CREDD.</p>	<p>Mars 2025</p>	<p>UPS</p>	<p>Le PNUD appuie le processus d'élaboration de la Vision Mali 2063 qui a été lancé en décembre 2023. Un rapport de diagnostic et d'évaluation du CREDD a été produit. Les travaux regroupant les acteurs nationaux sont en cours. Les documents disponibles offrent des pistes pour situer le positionnement stratégique du PNUD. La poursuite des discussions techniques avec les parties prenantes ainsi que la disponibilité de la version finale du rapport permettront d'affiner les opportunités de collaboration entre le PNUD et le Gouvernement.</p>	<p>En cours</p>

## RECOMMANDATION 6.

Pour maximiser l'impact potentiel des initiatives de résilience des communautés et de gestion durable des ressources naturelles, le PNUD devrait se concentrer sur une approche programmatique intégrée, en capitalisant sur les expériences passées et en cherchant à les mettre à l'échelle. Dans le domaine de l'énergie solaire décentralisée, le PNUD devrait s'efforcer d'améliorer la gestion des projets, de favoriser un dialogue inclusif et de promouvoir les partenariats public-privé afin d'attirer davantage d'investissements privés locaux.

### Réponse de la direction : **Acceptée**

Sur la base des leçons tirées des interventions précédentes, le Bureau de pays a recentré sa stratégie de positionnement sur la mise en place d'une approche intégrée qui couvre à la fois les questions de sécurité climatique, d'adaptation aux changements climatiques et de gestion durable des ressources naturelles, tout en ciblant les domaines relatifs à la prévention des conflits, au renforcement de la résilience, à la gouvernance locale et à la gestion des migrations/déplacements des personnes. Cette stratégie s'applique également au domaine de l'accès à l'énergie renouvelable avec une diversification des partenariats, y compris avec les institutions financières internationales et le secteur privé.

Action(s) clé(s)	Échéanciers	Unité(s) responsable(s)	Suivi*	
			Commentaires	Statut
6.1 Renforcer le cadre programmatique sur la Sécurité Climatique à travers son élargissement vers d'autres régions du Mali.	Décembre 2024	Unité environnement du PNUD	Un nouveau projet sur la sécurité climatique vient d'être lancé dans la région de Koulikoro.	En cours
6.2 Développer dans le cadre de la formulation du nouveau programme pays une approche programmatique intégrée dans le domaine de l'environnement, de l'énergie et du changement climatique.	Juin 2025	Unité environnement du PNUD	L'offre programmatique intégrée est en cours de formulation avec l'appui des experts du siège.	En cours

◀ Recommandation 6 (suite)

6.3 Appuyer la mise en œuvre du Plan national d'action sur le DREI pour promouvoir l'investissement du secteur privé dans le domaine des énergies renouvelables.	Décembre 2025	Unité environnement du PNUD	Les actions de formation ont démarré.	En cours
6.4 Cocréer avec le Gouvernement la formulation d'un programme structurant dans le domaine de l'énergie.	Décembre 2025	Unité environnement du PNUD	En qualité de Co-Lead de l'équipe pays des Nations Unies avec l'UNOPS, le Bureau de pays appuie le Gouvernement pour l'élaboration d'un programme national dans le secteur de l'énergie.	En cours

**RECOMMANDATION 7.** 

**Il est conseillé au Bureau de pays de continuer d'expérimenter son approche intégrée autour du portefeuille de la prévention des conflits et de l'état de droit, centrée sur le PROSMED.** Bien qu'il ne soit pas nécessaire de mettre en œuvre des portefeuilles dans l'ensemble du programme, le PNUD devrait formaliser son approche axée sur les portefeuilles afin d'en faciliter l'évolutivité.

**Réponse de la direction : Acceptée** 

Dans le cadre de sa stratégie de positionnement et dans le contexte de formulation de son nouveau cycle programmatique, le Bureau de pays va continuer à mettre en œuvre son programme pays à travers une approche intégrée qui maximise l'application de la politique organisationnelle sur la gestion des portefeuilles.

Action(s) clé(s)	Échéanciers	Unité(s) responsable(s)	Suivi*	
			Commentaires	Statut
7.1 Mener une réflexion stratégique sur la mise en œuvre de l'approche portefeuille par le Bureau de pays.	Décembre 2024	Direction - Chefs d'équipe	Des discussions préliminaires ont été entamées pour peaufiner la stratégie de mise en œuvre de l'approche portefeuille.	En cours

◀ Recommandation 7 (suite)

<p>7.2 Renforcer les capacités du Bureau sur l'approche portefeuille et instaurer une culture organisationnelle au sein du Bureau.</p>	<p>Décembre 2024</p>	<p>Management</p>	<p>Cinq membres clés du personnel ont été formés sur l'approche portefeuille, et l'ensemble du personnel des sections programme et opérations ont également été formés et ont discuté de l'approche portefeuille lors de leurs retraites annuelles avec les experts (points focaux) du siège.</p>	<p>Complétée</p>
<p>7.3 Définir la stratégie, le champ d'application ainsi que des modalités de mise en œuvre de l'approche portefeuille par le Bureau de pays en intégrant les leçons apprises du précédent programme pays</p>	<p>Juin 2025</p>	<p>Direction - Chefs d'équipe</p>	<p>Des dispositions ont été prises pour finaliser la stratégie de mise en œuvre de l'approche portefeuille par le Bureau de pays.</p>	<p>En cours</p>

\* L'état d'avancement de la mise en œuvre est suivi électroniquement dans la base de données du Centre de ressources d'évaluation (ERC).



# ANNEXES

Les annexes du rapport (énumérées ci-dessous) sont disponibles sur le site Internet du Bureau indépendant d'évaluation à l'adresse suivante : <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/24014>

**Annexe 1.** Termes de référence

**Annexe 2.** Liste des projets

**Annexe 3.** Matrice d'évaluation

**Annexe 4.** Documents consultés

**Annexe 5.** Notation de la performance du programme de pays

**Annexe 6.** Le pays en un coup d'oeil

**Annexe 7.** Analyse des projets de changement climatique et de résilience et d'adaptation

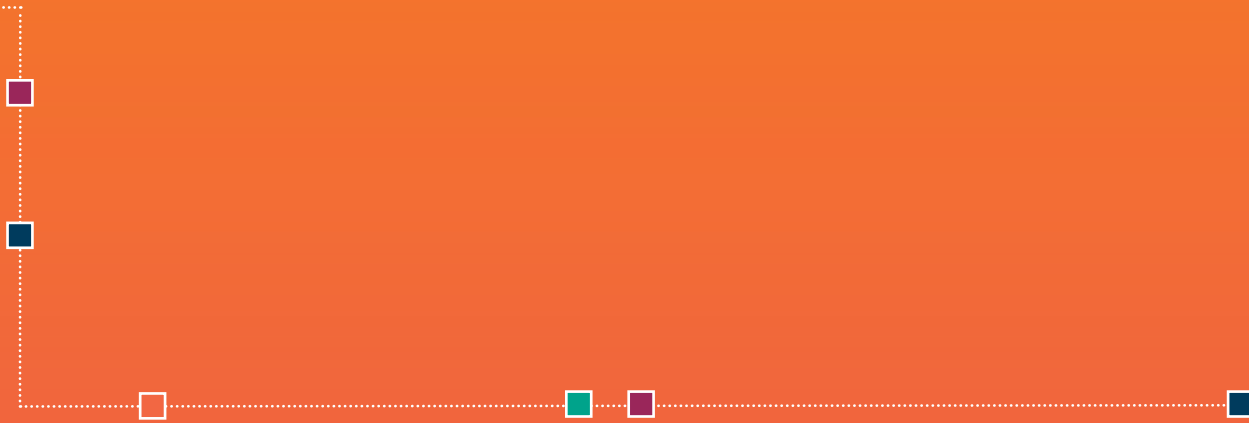
**Annexe 8.** Statut des indicateurs d'effet et de produit du programme de pays



**BIE**

Bureau  
Indépendant  
d'Évaluation

Programme des Nations Unies pour le Développement



Bureau indépendant d'évaluation  
Programme des Nations Unies pour le développement  
1 UN Plaza, DC1-20  
New York, NY 10017, États-Unis  
Tél. +1 (646) 781 4200



[/www.undp.org/evaluation](http://www.undp.org/evaluation)



[/UNDP\\_Evaluation](https://twitter.com/UNDP_Evaluation)



[/evaluationoffice](https://www.youtube.com/evaluationoffice)



[/company/undp-ieo](https://www.linkedin.com/company/undp-ieo)

Évaluations pour un #PNUDplusfort