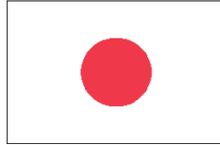




République du Mali



**RAPPORT D'EVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT
DES CAPACITES DE L'ECOLE DE MAINTIEN DE LA PAIX DE BAMAKO**

Version finale



Consultants :

Dr Souleymane KOUYATE

Aout 2012

SOMMAIRE

PAGES

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES.....	4-5
LISTE DES TABLEAUX.....	5
RESUME EXECUTIF.....	6-10
INTRODUCTION.....	11-12
<u>CHAPITRE 1 : Le contexte d'exécution et la pertinence du Projet.....</u>	13-17
1.1. Le Contexte socio politique dans lequel le projet a été mis en œuvre	13
1.2. La pertinence des activités mises en œuvre	13-15
1.2.1. Pertinence des activités liées au produit 1	13-14
1.2.2. Pertinence des activités liées au produit 2	14-15
1.3. La pertinence des intrants.....	15-16
1.3.1. Pertinence des ressources humaines.....	15-16
1.3.2. Pertinence des infrastructures équipements et matériels.....	15-16
1.4. La pertinence de la méthodologie de travail du projet.....	16
<u>CHAPITRE 2 : Niveau d'atteinte des objectifs, efficacité et qualité de l'exécution du Projet</u>	17-28
2.1. Niveau d'atteinte des objectifs par rapport aux prévisions du PRODOC.....	17
2.2. Réalisations du projet en rapport avec les prévisions du PRODOC.....	18-22
2.3. Performance du Projet dans le renforcement de capacités de l'EMP.....	22-23
2.3.1. Sur le plan de la planification opérationnelle.....	22
2.3.2. Sur le plan des infrastructures.....	22
2.3.3. Sur le plan des équipements et matériels.....	22
2.3.4. Sur le plan des ressources humaines.....	23
2.3.5. Sur le plan de la formation.....	23
2.4. Cohérence du cadre institutionnel et des mécanismes de gestion régissant le projet	23
2.5. Rôles et efficacité de l'appui assurés par le Gouvernement et les autres partenaires stratégiques.....	23-24
2.5.1. Appui assuré par le Gouvernement.....	23-24
2.5.2. Appui assuré par les Partenaires Stratégiques.....	24
2.6. Qualité des réalisations du projet.....	24
2.6.1. Qualité de la planification opérationnelle.....	24
2.6.2. Qualité des infrastructures, des équipements et matériels.....	24
2.6.3. Qualité des formations.....	24-27
2.7. La dynamique partenariale.....	27-28
2.8. Le suivi évaluation du projet.....	28
2.9. Faiblesses et contraintes du projet.....	28

CHAPITRE 3 : L'exécution financière et l'efficacité du projet.....	29-31
3.1. Les Ressources/emplois et la qualité de la gestion financière	29
3.1.1. <i>Les ressources/emplois</i>	29-30
3.1.2. Qualité de la gestion financière.....	30-31
3.2. L'efficacité du projet.....	31
CHAPITRE 4 : Les effets induits, la durabilité/appropriation et les leçons apprises de l'exécution du projet.....	32-33
4.1. Contribution du projet dans la promotion de l'EMP, et sa valeur ajoutée.....	32
4.2. Contribution du projet dans le maintien et la prévention des conflits.....	32
4.3. Effets directs et indirects du projet.....	32
4.4. Degré d'autonomisation du projet par rapport à l'appui des partenaires et à la dynamique d'appropriation.....	32
4.5. Durabilité des résultats du projet et capacité de l'EMP à se les approprier.....	33
4.6. Principales leçons apprises de l'exécution du projet.....	33
CHAPITRE 5 : Les suggestions et recommandations pour une nouvelle phase du projet.....	33-35
5.1. Enjeux et défis et grands axes d'orientation à donner au nouveau projet.....	33
5.2. Domaines d'intervention pertinents pour le nouveau projet.....	34
5.3. Cadre institutionnel.....	34
5.4. Possibilités de mobilisation de ressources nouvelles et complémentarités à rechercher et/ou à renforcer avec d'autres partenaires et écoles similaires en Afrique.	34-35
CONCLUSIONS.....	35-37
LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS.....	38
ANNEXES.....	39-57
<u>Annexe 1</u> : TDR de l'évaluation finale du Projet.....	40-44
<u>Annexe 2</u> : Méthodologie de réalisation de l'évaluation.....	45-50
<u>Annexe 3</u> : Support de collecte d'informations.....	51-55
<u>Annexe 4</u> : Liste des personnes rencontrées.....	56-57

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ACM-Action Civilo Militaire

APIM-Planification des Missions Intégrées

CA-Conseil d'Administration

CN-DDR-Comité National Désarmement Démobilisation Réinsertion

CEDEAO-Communauté Economique de Développement de l'Afrique de l'Ouest

CICR-Comité International de la Croix Rouge

DAF-Direction Administrative et Financière

DDR-Désarmement Démobilisation Réinsertion

EMP-ABB-Ecole de Maintien de la Paix Alioun Blondin Beye

FAA-Forces Africaines en Attente

GAR-Gestion Axée sur les Résultats

HCR-Haut Commissariat aux Réfugiés

MOU-Memorandum Of Understanding

NTIC-Nouvelle Technologie d'Information et de Communication

ONUCI-Organisation des Nations Unies en Cote d'Ivoire

ONG-Organisation Non Gouvernementale

OSP-Organisation de Soutien à la Paix

OI-Organisation Internationale

PC-Poste de Commandement

PNUD-Programme des Nations Unies pour le Développement

PRODOC-Document de Programme

PTF-Partenaires Techniques et financiers

UA-Union Africaine

UEMOA-Union Economique Ouest Africaine

UNICEF-Fond pour l'Enfance des Nations Unies

USD-United States Dollar

RDC-République Démocratique du Congo

ROE-Code de Conduite et Règle d'Engagement

TVA-Taxe sur la Valeur Ajoutée

SOFA-Entente sur le Statut de la force

VIH/SIDA-Virus Immuno Déficient Humain /Syndrome Immuno Déficient Acquis

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Mesure du niveau global d'atteinte des objectifs du projet.

Tableau 2 : Niveau de réalisation des actions par rapport aux prévisions du PRODOC sur la durée du projet (2008-2012).

Tableau 3 : Contributions des partenaires stratégiques en \$ USA et en %.

Tableau 4 : Niveau des dépenses du projet par rapport aux prévisions En \$ USA.

RESUME EXECUTIF

Au regard d'un contexte mondial, continental et local caractérisé par des conflits et autres troubles, des besoins de prévention et de résolution de problèmes sécuritaires se sont posés notamment aux pays d'Afrique et dans la sous région ouest africaine. Aussi, ces pays se sont résolument engagés en fournissant des troupes. Mais, puisque la participation aux missions de maintien de la paix requiert des militaires bien formés, l'acquisition de savoir faire et de savoir être basée sur des connaissances et compétences spécifiques afin d'opérer efficacement dans les nouveaux environnements conflictuels actuels devenait un besoin pressent. C'est donc pour répondre à un tel besoin que fut créé à Bamako au Mali, **l'Ecole de Maintien de la paix Alioune Blondin Beye (EMP-ABB)**, qui a été inaugurée le 26 Mars 2007. En 2008, fut conclu avec le Japon à travers le PNUD un projet de renforcement des capacités d'intervention de l'EMP de Bamako pour la résolution des conflits et le maintien de la paix en Afrique et au sein de la zone CEDEAO en particulier. L'approche de renforcement des capacités de l'EMP procède d'une combinaison d'activités d'investissements et d'équipements en faveur de l'Ecole d'une part, complétées par un appui en terme d'assistance technique, de planification, de gestion financière, de formation et de mise à disposition de ressources humaines supplémentaires d'autre part. Le projet d'appui au renforcement des capacités de l'EMP contribue au Résultat PNUAD 2.3 « *Les initiatives nationales, régionales et sous-régionales d'intégration socio-économique et politique dans le cadre de l'UEMOA, de la CEDEAO et du NEPAD sont renforcées* ». Prévue pour une durée de trois (03), ans à compter de juin 2008, le projet est arrivé à terme en juin 2011. Conformément aux principes de gestion du cycle de projet, il doit être procédé à une évaluation finale dont le but est d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs assignés au projet en termes de renforcement des capacités d'intervention de l'EMP de Bamako pour la résolution des conflits et le maintien de la paix en Afrique et au sein de la zone CEDEAO en particulier. Les résultats obtenus par cette évaluation se présentent comme suit :

En ce qui concerne le contexte d'exécution et la pertinence du Projet

La dernière décennie a été marquée en Afrique et dans le monde par des phénomènes très spécifiques dont le terrorisme, l'instabilité politique dans certains pays, les guerres. Plusieurs pays ont initié des réformes de leur système sécuritaire pour, soit prévenir les conflits soit les circonscrire. De plus en plus est apparue une nouvelle conception des questions sécuritaires qui place au centre des préoccupations l'homme. Dans un tel contexte, il est évident que l'on se tourne vers les structures de formation. Ainsi ces dernières années l'EMP a été largement sollicitée pour couvrir les besoins de formation en maintien de la paix. La multiplication des sollicitudes de l'école entraîne ipso facto des besoins d'extension car l'offre doit contenir la demande. Avec l'élargissement de la sphère de formation étendue aux civils et policiers, un besoin d'adaptation et de réajustement des cours et des infrastructures s'est fait sentir. Il fallait ainsi la consolidation des apports pédagogiques pour ne pas être dépassé et pour que le niveau soit à la hauteur des ambitions. C'est donc, pour mieux s'armer en vue de faire face à la demande croissante en formation que l'EMP a initié le présent projet. Sa pertinence globale est évidente. Le projet articulé autour de deux (2) grands produits à savoir : i. renforcer les capacités institutionnelles de l'EMP ; ii. Renforcer les capacités de maintien de la paix et de résolution des conflits dans le domaine civilo militaire au sein des pays de la CEDEAO prévoyait dix (10) activités en raison de cinq par produit qui à des nuances près sont toutes pertinentes.

Au regard de l'ampleur des tâches en rapport avec la gestion financière dans laquelle le projet vient en additif, il semble bien approprié que le staff de l'EMP soit étoffé par un assistant

administratif et financier. Avec la création d'un laboratoire informatique, il est indispensable de disposer de ressources humaines capables de gérer ce laboratoire et surtout d'assurer la maintenance du système. C'est en cela que le recrutement d'un administrateur de réseau et d'un technicien informatique se justifie. L'extension des constructions et les équipements en mobiliers s'inscrivent dans une logique de renforcement des capacités d'accueil du centre. Cela se justifie bien au regard du processus indispensable de développement de l'école. La dotation en matériels roulants facilite le déplacement dans un contexte où les exercices pratiques se font sur des terrains souvent éloignés du centre. L'amélioration du système comptable de l'EMP passe forcément par l'installation de logiciel comptable et financier et le logiciel de comptabilité matière ce qui justifie pleinement ces acquisitions. Le projet a utilisé prioritairement la méthode de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) préconisée par le PNUD ce qui répond aux exigences en vigueur dans ce domaine.

Du niveau d'atteinte des objectifs, l'efficacité et la qualité de l'exécution du Projet

L'objectif global du projet étant de renforcer les capacités d'intervention de l'EMP de Bamako pour la résolution des conflits et le maintien de la paix en Afrique et au sein de la zone CEDEAO en particulier, deux objectifs spécifiques ou produits étaient recherchés : i. renforcer les capacités institutionnelles de l'Ecole, ii renforcer la contribution de l'EMP aux capacités de maintien de la paix et de résolution des conflits en Afrique et au sein de la zone CEDEAO en particulier. Les objectifs du projet ont été atteints à près de 100% ce qui est très satisfaisant. Des progrès considérables ont été effectués vers l'atteinte des résultats prévus et les actions prévues ont été réalisées à 97,6 %.

De façon spécifique le projet a permis d'atteindre les performances principales suivantes :

- l'existence d'une comptabilité privée et d'une comptabilité matière ;
- une meilleure connaissance par le personnel du projet des concepts de gestion du PNUD dont notamment la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ;
- l'augmentation des disponibilités en salle de classe et en local d'hébergement des stagiaires et autres hôtes ;
- La dotation de l'Ecole d'une Salle Polyvalente bien équipée et d'une salle de documentations spécialisées ;
- L'équipement en mobilier de haut standing des bâtiments nouvellement construits,
- L'amélioration de l'arsenal informatique (Equipement complet en matériel informatique ordinateurs+ onduleurs) ;
- La dotation en logiciel professionnel moderne (Logiciel comptable et financier TOMPRO, logiciel comptable matière) ;
- L'acquisition de véhicules de transport pour les déplacements surtout vers les sites de pratique de terrain ;
- La codification des immobilisations ;
- L'augmentation qualitative du personnel de l'EMP avec des éléments indispensables et compétents comme l'assistant administratif, l'administrateur de réseau et le technicien informatique.

L'EMP se trouve mieux que jamais outillé en modules et autres documents spécialisés de formation en maintien de la paix et qui répondent aux normes internationales. Plusieurs centaines d'experts militaires, agents de sécurité et personnel civil africain ont suivi des stages dans les principales thématiques comme : i. le désarmement Démobilisation

Réintégration (DDR) ; ii.les actions Civilo-militaires (ACM) ; iii.la planification des Missions Intégrées (APIM).Depuis 2008, douze (12) stages de plus de 300 cadres africains ont été formés en raison de 25 à 30 stagiaires par contingent. Une unanimité absolue se dégage sur la compétence et l'expérience indiscutable des instructeurs (permanents comme non permanents) qui sont de différentes nationalités (Maliens et étrangers de la sous région dont : Sénégalais Togolais notamment)

Tous les acteurs concernés (surtout les bénéficiaires) sont unanimes sur le fait que les contenus des cours sont très consistants et attrayants.

Le projet implique trois partenaires majeurs à savoir le Japon, le PNUD et le gouvernement du Mali. Le Japon intervient à travers le PNUD et sa contribution représente à elle seule près de 25% du financement global de l'EMP (source DAF EMP). Le PNUD apporte de l'appui conseil et un appui financier pour les aspects programmatiques. Quant à l'appui du gouvernement, il se fait en nature à travers notamment l'exonération de TVA sur tous ce qui concerne le projet. Il se manifeste également par la mise hors de droits de douanes les équipements et matériels destinés au projet. Les principes de base qui régissent l'intervention des principaux partenaires stratégiques à savoir le Japon et le PNUD ont été globalement bien respectés. Le cadre de programmation des activités basé sur l'élaboration d'un plan de travail en rapport avec les produits attendus a été globalement parfait. La bonne synergie entre les acteurs impliqués dans les chantiers a permis d'obtenir des infrastructures de bonne qualité et respectant toutes les normes en la matière. Il faut toutefois souligner que le centre de documentation reste exigu ce qui réduit sa capacité à contenir plus d'ouvrages et ne met pas à l'aise les utilisateurs.

Du point de vue partenariat, les relations de collaboration entre l'Ecole, le PNUD et le Japon se déroulent bien. Il faut noter par ailleurs l'existence d'un processus continu de collaboration avec la CEDEAO et l'utilisation d'instructeurs étrangers de la sous région. On note également des tentatives de développement de la coopération sud-sud (cas avec l'Argentine).

Les rapports techniques et financiers requis ont été fournis régulièrement Les rapports sont trimestriels, mais des fois le PNUD peut demander des rapports anticipés. Le contenu des rapports n'est souvent pas trop explicite (cas du rapport 2010 par exemple). Les rapports financiers qui sont généralement partie intégrante du rapport annuel n'abordent pratiquement que les avances de fonds. Cependant des rapports financiers trimestriels détaillés sont fournis par le projet Le projet au même titre que les autres projets appuyés par le PNUD a fait l'objet en mars 2009, d'un audit annuel des Comptes de l'exercice 2008, réalisé par le Cabinet d'audit international (KPMG).

Malgré ces acquis importants, quelques défis restent toujours posés à l'Ecole qui ne dispose pas encore de terrain d'exercice propre si bien que la pratique s'effectue sur des espaces prêtés.

Enfin, le démarrage tardif du projet (Novembre 2008) par rapport aux dates officielles (juin 2008), a été petit à petit résorbé et n'a donc pas eu d'incidences majeures sur la réalisation des activités. Le planning des formations est souvent décalé pour des raisons de conflits d'agenda avec les instructeurs étrangers sollicités (caractère aléatoire des programmes de formation).Les volumes horaires des cours sont considérés surtout par les stagiaires comme insuffisants ; l'Ecole ne dispose pas pour l'instant de mécanisme d'appui au déploiement des stagiaires formés (absence de suivi des produits).

En ce qui concerne l'exécution financière et l'efficacité du projet

Le coût du projet sans l'estimatif de la contribution du gouvernement du Mali est de **3 250 000 \$**. Le gros du poids du financement du projet provient du Japon avec 87% au total. Globalement les réalisations correspondent bien aux prévisions et on peut ainsi estimer une utilisation quantitative correcte des fonds prévus. Des efforts indéniables ont été déployés pour assurer une gestion financière correcte. Elle s'est effectuée essentiellement en respect des procédures financières du PNUD. Le projet a été soumis à l'audit financier et des efforts ont été faits pour prendre en compte les recommandations des auditeurs. Il existe de fréquents changements dans la forme de présentation des rapports techniques et financiers, ce qui dénote la volonté d'amélioration des documents produits. L'archivage de la documentation n'est pas tenu avec la rigueur nécessaire. Le rapport Coût/Réalisation=0,06 est inférieur à 1 par conséquent on peut estimer que le projet est efficace.

En ce qui concerne les effets induits, la durabilité/appropriation et les leçons apprises de l'exécution du projet

L'une des contributions majeures du projet est sans doute l'introduction de la pratique de l'audit des comptes au sein de l'EMP. Sur le plan national, l'intervention du projet a permis de faire de l'Ecole une référence en matière de négociation pour le gouvernement. La principale valeur ajoutée du projet est qu'il a doté d'une manière générale l'Afrique d'une masse critique de compétences capables d'assurer le maintien de la paix. La majorité des bénéficiaires des formations n'ont pas encore été impliqués dans des opérations pour pouvoir appliquer les connaissances acquises. Les quelques bénéficiaires ayant eu la chance de participer à des opérations après la formation estiment que les connaissances acquises sont très adaptées aux réalités rencontrées et que le contenu de l'enseignement très complet et utile. Tous les bénéficiaires rencontrés trouvent unanimement, que la formation a été une plus value indiscutable pour eux. Elle a permis non seulement d'avoir des connaissances thématiques théoriques solides mais également de disposer du savoir faire à travers les exercices de terrain.

En ce qui concerne les suggestions et recommandations pour une éventuelle nouvelle phase du projet

L'évolution récente de la situation politique du pays fait apparaître de nouveaux défis qui auront un impact incontournable sur l'EMP et tout projet la concernant. En effet, le règlement de la crise au nord du Mali et les élections générales qui se dessinent à l'horizon proche sont des phénomènes qui exigent une nouvelle approche tant sur le plan structurel qu'opérationnel. Il faut que l'EMP œuvre comme tous les autres acteurs dans le sens du retour de la paix au nord du Mali. La sécurité étant nécessaire et pendant la période de sortie de crise seule la formation pourra permettre de relever les défis. On sait bien que les crises augmentent le niveau de la criminalité car les civils sont les premières victimes et que les résultats des élections sont presque toujours contestés en Afrique donnant lieu à des crises post électorales à gérer. Il faut donc forcément poursuivre la satisfaction des besoins de formation des demandeurs en Afrique et d'ailleurs qui continueront inéluctablement à croître. Pour cela, les besoins resteront toujours croissants en infrastructures alors que beaucoup de PTF n'aiment pas investir dans ce domaine. Au delà de sa mission classique de formation dans le domaine du maintien de la paix, l'Ecole doit contribuer activement dans la réforme du secteur

de la sécurité. Il doit s'ériger en tant que centre de réflexion en mettant un accent particulier sur la recherche opérationnelle. Il est également opportun que l'Ecole oriente d'avantage la formation sur la coopération civilo militaire cela étant la première condition d'intégration. Les domaines d'intervention pertinents tels que cités par les partenaires rencontrés et l'Ecole elle-même pour le nouveau projet devront être :

- ✓ Acquisition et aménagement de terrain propre pour les exercices pratiques,
- ✓ Agrandissement des logements,
- ✓ Acquisition et installation d'équipements de sauvegarde du matériel informatique,
- ✓ Finition et équipement du nouveau bâtiment.
- ✓ Organisation de stages sur : la surveillance des élections, la protection des civils et notamment des enfants (Introduction du concept genre dans le domaine de la protection des civils et des enfants).
- ✓ Mettre en place sur le théâtre des opérations un contrôle de la circulation des armes (DDR)

Pour ce qui est des possibilités de mobilisation de ressources nouvelles et complémentaires à rechercher, on pourra retenir deux pistes majeures : 1. Prospector du côté des privées (fondations, ONG etc.) pour susciter de l'intérêt vis-à-vis du projet et obtenir des financements additionnels ; 2. Demander à obtenir une contribution des pays bénéficiaires des formations de la CEDEAO (quota de participation). Le renforcement du partenariat avec d'autres écoles similaires en Afrique devra passer par :

- L'organisation de séances de formation et autres événements en commun avec ces centres ;
- L'institutionnalisation d'un cadre de concertation régulier ;
- L'organisation de concours d'excellence inter centre ;
- Les échanges d'instructeurs ;
- L'organisation de Conférences pour améliorer le rayonnement et la visibilité des écoles ;
- La mise en place d'un mécanisme commun permettant aux produits d'avoir accès à des opérations.

INTRODUCTION

Au regard d'un contexte mondial continental et local caractérisé par des conflits et autres troubles, des besoins de prévention et de résolution de problèmes sécuritaires se sont posés notamment aux pays d'Afrique et dans la sous région ouest africaine. Aussi, ces pays se sont résolument engagés en fournissant des troupes. Mais puisque la participation aux missions de maintien de la paix requiert des militaires bien formés, l'acquisition de savoir faire et savoir être basée sur des connaissances et compétences spécifiques afin d'opérer efficacement dans les nouveaux environnements conflictuels actuels devenait un besoin pressent. C'est donc pour répondre à un tel besoin que fut créé à Bamako au Mali, l'Ecole **de Maintien de la paix (EMP)**.

Suite à une concertation entre les autorités maliennes et françaises en 2003, l'idée de la création de cette école a vu le jour. Ainsi fut signée le 28 juillet 2005 une convention entre le Mali et la France relative à la construction de l'école. Situé non loin de la Place de la paix, carrefour incontournable dans la capitale malienne, le magnifique complexe immobilier abritant l'EMP est le fruit de la coopération exemplaire entre le Mali et des pays partenaires européens et nord-américains. Seule école en Afrique francophone dédiée aux opérations de maintien de la paix, l'EMP de Bamako a pour mission de contribuer au renforcement des capacités des Etats Africains en matière de soutien à la paix et prioritairement de la Force en Attente de la Communauté, Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). L'Ecole de Maintien de la Paix Alioune Blondin Beye a été inaugurée le 26 Mars 2007. Cette inauguration représente une étape supplémentaire de cette structure démarrée à Zambakro en 1999, poursuivie à Koulikoro en 2003 et enfin à Bamako.

En dispensant aux stagiaires militaires, paramilitaires et civils provenant des Etats africains, un enseignement pluridisciplinaire de qualité, adapté aux réalités du continent ouvert sur le monde et reposant sur les concepts de paix et de sécurité, l'EMP contribue au renforcement de la culture de la paix en même temps qu'elle favorise le brassage pour la promotion de l'intégration africaine. Les autorités demeurent persuadés à juste titre que la réalisation de la paix et de la stabilité en Afrique, passent par le renforcement des capacités des Etats à travers notamment la montée en puissance de l'Union Africaine et des organisations sous régionales. La prévention des conflits et la gestion des crises doivent en conséquence faire l'objet d'une approche plus ambitieuse et globale.

Ayant pour principal but de renforcer les capacités des pays africains en matière d'opération de maintien de la paix, l'EMP a bénéficié jusqu'à ce jour de l'appui du gouvernement du Mali, ainsi que celui d'un certain nombre de pays et d'organismes étrangers dans les domaines de la construction, du fonctionnement, de l'encadrement permanent et de l'appui à l'instruction. Il s'agit de : France, Pays-Bas, Allemagne, Canada, Suisse, Royaume-Uni, Danemark, Suisse, Etats-Unis, CEDEAO, Argentine, « Pearson Peacekeeping Centre » (Canada). Ces différents appuis ont permis à l'école de décoller et de commencer à bâtir sa visibilité et sa crédibilité internationales.

En 2008, fut conclu avec le Japon à travers le PNUD un projet de renforcement des capacités d'intervention de l'EMP de Bamako pour la résolution des conflits et le maintien de la paix en Afrique et au sein de la zone CEDEAO en particulier.

L'approche de renforcement des capacités de l'EMP procède d'une combinaison d'activités d'investissements et d'équipements en faveur de l'Ecole d'une part, complétées par un appui

en terme d'assistance technique, de planification, de gestion financière, de formation et de mise à disposition de ressources humaines supplémentaires d'autre part.

La responsabilité globale de la gestion financière du projet est confiée à la représentation du PNUD au Mali.

Le projet est ainsi mis en œuvre sous la modalité de l'Exécution Nationale (NEX) qui privilégie l'appropriation par la partie nationale, en particulier par l'EMP qui en est l'agence d'exécution. La responsabilité de la mise en œuvre des activités et de l'atteinte des résultats incombe à la partie nationale. Enfin, le projet s'intègre dans le dispositif institutionnel et les mécanismes déjà mis en place entre l'EMP et tous ses partenaires techniques et financiers.

Le projet d'appui au renforcement des capacités de l'EMP contribue au Résultat PNUAD 2.3 « *Les initiatives nationales, régionales et sous-régionales d'intégration socio-économique et politique dans le cadre de l'UEMOA, de la CEDEAO et du NEPAD sont renforcées* »

Prévue pour une durée de trois (03), ans à compter de juin 2008, le projet est arrivé à terme en juin 2011. L'Ecole a toutefois bénéficié d'une contribution additionnelle du Japon pour un montant de 600 000 USD. Cette contribution a fait l'objet d'un projet « output » greffé au premier document de projet, et destiné à la construction d'une salle de conférence, d'un centre spécialisé de documentation et du financement de stages. Prévu pour une année, ce nouveau projet qui a démarré en avril 2011 devra prendre fin en Mai 2012.

Les deux projets « output » ont fonctionné selon deux principes fondamentaux : ***l'exécution nationale et la gestion axée sur les résultats***. L'agence d'exécution du Projet est la structure classique de gestion de l'Ecole. L'animation est assurée par le Conseil d'Administration de l'EMP présidé par le Ministre de la Défense et des Anciens Combattants.

Le projet devrait contribuer à une extension des activités de l'Ecole en fonction de l'expérience acquise et des besoins exprimés par les pays de la sous région notamment, et à l'élargissement des formations aux compétences civilo-militaires en fonction de son nouveau mandat.

Le projet ayant bouclé ses années de vie, conformément aux principes de gestion du cycle de projet, il doit être procédé à une évaluation finale.

Le but de cette évaluation est d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs assignés au projet en termes de renforcement des capacités d'intervention de l'EMP de Bamako pour la résolution des conflits et le maintien de la paix en Afrique et au sein de la zone CEDEAO en particulier. Pour ce faire, l'évaluation doit clairement identifier les résultats atteints en dégagant les atouts/opportunités et contraintes/difficultés à travers une analyse de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et des effets induits du projet.

Le présent rapport qui traite des résultats de l'évaluation comprend outre l'introduction, la conclusion et les annexes, cinq (5) chapitres dont :

- Un premier chapitre sur le contexte d'exécution et la pertinence du Projet
- Un second chapitre relatif au cadre de résultats stratégiques ; l'efficacité et la qualité de l'exécution du projet ;
- Un troisième chapitre sur l'exécution financière et l'efficience du projet
- Un quatrième chapitre sur les effets induits, la durabilité et les leçons apprises
- Un cinquième chapitre sur les suggestions et recommandations pour une nouvelle phase du projet.

CHAPITRE 1 : Le contexte d'exécution et la pertinence du Projet

1.1. Le Contexte socio politique dans lequel le projet a été mis en œuvre

La dernière décennie a été marquée en Afrique et dans le monde par des phénomènes très spécifiques dont le terrorisme, l'instabilité politique dans certains pays, les guerres etc. D'autres pays sortent juste de guerre avec une entente et une paix encore fragiles et qui nécessite des actions de maintien. Il est naturellement devenu une évidence que le maintien de la paix ne peut concerner que les militaires. Il incombe à tous y compris les civils qui doivent d'ailleurs en être les principaux porteurs.

Plusieurs pays ont initié des réformes de leur système sécuritaire pour soit prévenir les conflits soit les circonscrire. De plus en plus est apparu une nouvelle conception des questions sécuritaires qui place au centre des préoccupations l'homme. Malheureusement sont largement méconnus des autorités comme d'ailleurs des populations non seulement ces nouveaux concepts mais et les approches appropriées pour prévenir ou sauvegarder la paix. Dans un tel contexte, il est évident que l'on se tourne vers les structures de formation. La force des choses a fait que l'EMP de Bamako qui est une institution en charge de la formation des africains en général et des ressortissants des pays de la CEDEAO en particulier, soit la pour servir valablement cette cause.

Ainsi ces dernières années cette école a été largement sollicitée pour couvrir les besoins de formation en maintien de la paix. La multiplication des sollicitudes de l'école entraîne ipso facto des besoins d'extension car l'offre doit contenir la demande. Avec l'élargissement de la sphère de formation étendue aux civils et policiers, un besoin d'adaptation et de réajustement des cours et des infrastructures s'est fait sentir. Il fallait ainsi la consolidation des apports pédagogiques pour ne pas être dépassé et pour que le niveau soit à la hauteur des ambitions.

C'est donc pour mieux s'armer en vue de faire face à la demande croissante en formation que l'EMP a initié le présent projet. On voit bien que sa pertinence globale est évidente. De plus le contexte d'exécution s'inscrit parfaitement dans les besoins tant au niveau sous régional qu'Africain.

1.2. La pertinence des activités mises en œuvre

Le projet articulé autour de deux (2) grands produits à savoir : i. renforcer les capacités institutionnelles de l'EMP ; ii. Renforcer les capacités de maintien de la paix et de résolution des conflits dans le domaine civilo militaire au sein des pays de la CEDEAO prévoyait dix (10) activités en raison de cinq par produit.

1.2.1. Pertinence des activités liées au produit 1

Activité 1 : Recruter un Assistant financier et administratif

L'augmentation de la quantité des demandes entraîne sans doute un surcroît de travail pour le traitement des dossiers et la prise en charge des aspects financiers .IL était donc bien nécessaire d'étoffer l'équipe par un spécialiste de ce profil qui n'existait pas. Cette activité qui était indispensable se justifie donc parfaitement d'où sa pertinence.

Activité 2 : Consolider le centre de formation

Cette activité dans sa formulation paraît très vague car consolider un centre de formation peut avoir plusieurs sens. Cependant, l'analyse des intrants prévus indique qu'allusion est faite à l'équipement d'un laboratoire informatique et au recrutement et à la prise en charge d'un technicien. On aurait donc pu mieux cibler cette activité en reformulant comme suit : « Création d'un laboratoire informatique » qui sous-entend la mise en place l'équipement et naturellement le recrutement et l'entretien du personnel technique nécessaire.

Activité 3 : Agrandir les infrastructures

Comme déjà souligné, l'augmentation de la demande justifie l'acquisition d'infrastructures supplémentaires pour accroître conséquemment l'offre. Cependant on aurait dû préciser la nature des infrastructures à acquérir et qui seraient en rapport avec les deux produits. L'activité aurait pu être désignée par « nouvelles constructions ». Ce qui permettrait de préciser dans les intrants la nature des nouvelles constructions nécessaires et en rapport avec les besoins d'extension qui par essence devraient être préalablement déterminés et projetés dans le temps. Cette activité est donc bien pertinente mais nécessite une reformulation.

Activité 4 : Fournir des véhicules et les entretenir

Cette activité devrait compter dans l'activité 2 pour en être un intrant car il s'agit bien d'un acte de consolidation de la base matérielle du centre. L'acquisition de véhicules est naturellement pertinente pour renforcer les moyens de déplacement.

Activité 5 : Assurer les frais programmatiques complémentaires

L'interprétation de l'intitulé de cette activité prête à équivoque. Il est évident que diverses activités accompagnent le renforcement de capacités institutionnelles du centre. Cependant, les focalisées sur quelques actions seulement diminuent la portée. Même si les intrants évoqués sont pertinents on aura mieux gagné à les diluer dans l'activité 2 pour rendre cette dernière plus consistante que dans son état actuel. Nous estimons donc que dans sa forme l'activité 5 serait plus significative comme intrant au sein de l'activité 2. Dans le fond, le besoin de cette activité est une évidence.

1.2.2. Pertinence des activités liées au produit 2

Activité 1 : Abriter et organiser régulièrement des formations en opérations de maintien de la paix pour le personnel militaire, les agents de sécurité et le personnel civil impliqué dans les opérations de maintien de la paix en Afrique et particulièrement dans la CEDEAO.

Au regard des nouvelles perceptions sur les questions de sécurité qui partent du principe que la sécurité ne peut concerner que les agents de sécurité et les militaires mais implique également les civils cette activité est très pertinente et colle parfaitement avec l'objectif global recherché (produit 2). La régularité des formations prévue est une réponse adéquate aux besoins en croissance et l'implication des civils concernés respecte davantage les principes de base du nouveau concept.

Activité 2 : Abriter et organiser régulièrement des formations opérationnelles en Désarmement Démobilisation et Réintégration pour le personnel militaire, agent de sécurité et personnel civil impliqué dans les opérations de maintien de la paix en Afrique et particulièrement dans la CEDEAO. L'activité représente un élément essentiel du maintien de la paix et s'y inscrit comme un élément indispensable et surtout incontournable. Aussi sa pertinence ne pose aucune équivoque.

Activité 3 : Mettre à disposition des ressources humaines supplémentaires pour la formation.

Le réajustement du centre qui est nécessaire pour contenir la demande en croissance ne s'aurait se limiter aux seules augmentations d'infrastructure et d'équipement, il faut également augmenter le nombre de formateurs. Il s'agit donc d'une activité d'accompagnement très importante et surtout indispensable pour le centre. Par conséquent l'activité en question est très pertinente car représente une des conditions phares pour atteindre les résultats du produit 2.

Activité 4 : Rencontre de réseautage, de partage d'expérience et de concertations avec d'autres Centres de formation similaires

Vu que l'EMP n'est pas le seul centre dans la sous région (il existe en faite trois écoles d'excellence dans la zone CEDEAO) quelque soit ses performances elle doit œuvrer en synergie avec les autres pour enrichir et partager son expérience, prendre en compte les leçons apprises par les autres. Pour tout cela, le réseautage et les concertations sont nécessaires. Ainsi donc la pertinence de l'activité 4 est évidente.

Activité 5 : Maintenir le site web de l'EMP et préparer du matériel de communication/diffusion.

Cette activité est transversale car elle concerne en même temps les deux produits. Cela n'enlève cependant rien de sa pertinence. Mais il faut préciser que la communication devant être continue l'activité ne peut se limiter à la seule préparation du matériel de communication/diffusion. Le projet aurait pu être une opportunité pour consolider le plan de communication de l'EMP inscrit dans le temps. La maintenance du site Web relèverait beaucoup plus du travail du laboratoire informatique que de la pédagogie. En revanche ici il serait plus optimal de mettre l'accent sur le centre de documentation.

1.3. La pertinence des intrants

1.3.1. Pertinence des ressources humaines

Au regard de l'ampleur des tâches en rapport avec la gestion financière dans laquelle le projet vient en additif, il semble bien approprié que le staff de l'EMP soit étoffé par un assistant administratif et financier. En conséquence de cause la programmation de ce poste à pouvoir s'avère pertinente pour booster les activités financières spécifiques du projet. Une autre dimension de cette pertinence est que le financement fait l'objet de procédures particulièrement à respecter strictement ce qui n'aurait été possible avec un service général de DAF. Le recrutement permet une maîtrise parfaite des conditionnalités du financement et diligente l'exécution des activités.

Avec la création d'un laboratoire informatique, il est indispensable de disposer de ressources humaines capables de gérer ce laboratoire et surtout d'assurer la maintenance du système. C'est en cela que le recrutement d'un administrateur de réseau et d'un technicien informatique se justifie. On se pose cependant l'interrogation de savoir si sur le plan quantitatif il y a suffisance car les tâches sont innombrables surtout avec la demande de plus en plus croissante.

1.3.2. Pertinence des infrastructures équipements et matériels

L'extension des constructions et les équipements en mobiliers s'inscrivent dans une logique de renforcement des capacités d'accueil du centre. Cela se justifie bien au regard du processus indispensable de développement de l'école. On sait que très peu de bailleurs de fonds s'intéressent aux infrastructures donc si ce projet en donne une opportunité cela est naturellement pertinent.

L'accès au NTIC est aujourd'hui une condition d'épanouissement indispensable pour le projet. Mais cela a plus d'impact lorsqu'il s'agit d'un dispositif plus concis et regroupé qui facilite éventuellement l'intranet et le réseautage. Ainsi en lieu et place d'équipements individuels en informatique, la mise en place et l'animation d'un laboratoire s'avère plus appropriée car c'est une centralisation qui facilite les opérations de partage d'information des bases de données tant au niveau interne qu'au niveau international. La mise en place d'un laboratoire informatique systématise le processus de modernisation du centre, concourt à la facilitation de la formation, ouvre aux échanges et permet une meilleure capitalisation des expériences. Toutes ces raisons font qu'un tel investissement est largement pertinent dans le cadre du centre.

La dotation en matériels roulants facilite le déplacement dans un contexte où les exercices pratiques se font sur des terrains souvent éloignés de l'Ecole. On sait par ailleurs que l'arrivée comme le départ des stagiaires surtout ceux de l'extérieur requiert des moyens de transport pour la liaison avec l'aéroport ou les autres points de départ de transport en commun. Tous cela nécessite des moyens de transport. Il faut cependant noter que le choix n'a pas porté sur le bus ou mini bus qui serait mieux adapté pour le transport en commun des stagiaires et des instructeurs. La préférence a été accordée aux 4X4 qui sont certes également utiles mais qui ont moins de places et exigent plus de coûts. On peut ainsi affirmer que si globalement l'acquisition de matériel roulant est pertinente, il aurait été judicieux d'y compter au moins un bus ou mini bus.

L'amélioration du système comptable de l'EMP passe forcément par l'installation de logiciel comptable et financier et le logiciel de comptabilité matière ce qui justifie pleinement ces acquisitions.

1.4. La pertinence de la méthodologie de travail du projet

Le projet a utilisé prioritairement la méthode de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) préconisée par le PNUD ce qui répond aux exigences en vigueur dans ce domaine. En effet, conformément aux produits ciblés et aux résultats à atteindre définis dans le PRODOC, un plan de travail supposé en relation avec ceux-ci est établi chaque année. Le plan de travail est ensuite discuté avec le PNUD en vue de son adoption. C'est sur la base de ce plan de travail validé par le PNUD que la demande de fond est engagée. En cas d'accord du PNUD le fond est viré dans un compte spécial de l'EMP ouvert au nom du projet.

CHAPITRE 2 : Niveau d'atteinte des objectifs, efficacité et qualité de l'exécution du Projet

2.1. Niveau d'atteinte des objectifs par rapport aux prévisions du PRODOC.

L'objectif global du présent projet étant de renforcer les capacités d'intervention de l'EMP de Bamako pour la résolution des conflits et le maintien de la paix en Afrique et au sein de la zone CEDEAO en particulier, deux objectifs spécifiques ou produits étaient recherchés :

- 1) Renforcer les capacités institutionnelles de l'Ecole,
- 2) Renforcer la contribution de l'EMP aux capacités de maintien de la paix et de résolution des conflits en Afrique et au sein de la zone CEDEAO en particulier.

Tableau 1 : Mesure du niveau global d'atteinte des objectifs du projet

Produit	Nombre d'actions prévues dans le PRODOC	Nombre d'actions réalisées complètement en fin de projet	Niveau d'atteinte en %
1. Renforcer les capacités institutionnelles de l'Ecole	5	5	100
2. Renforcer la contribution de l'EMP aux capacités de maintien de la paix et de résolution des conflits en Afrique et au sein de la zone CEDEAO en particulier	5	5	100
Total	10	10	100

Commentaire :

Du tableau, il ressort que les objectifs du projet ont été atteints à 100 % ce qui est très satisfaisant.

2.2. Réalisations du projet en rapport avec les prévisions du PRODOC

Tableau 2 : Niveau de réalisation des actions par rapport aux prévisions du PRODOC sur la durée du projet (2008-2012)

Action prévue dans le PRODOC	Activités programmées	Activités réalisés	% réalisation de l'action/PRODOC
Produit 1 : Les capacités institutionnelles de l'EMP sont renforcées			
1. Recruter et entretenir le personnel du projet	Recruter : Un assistant administratif	Un comptable fut mis à disposition par le gouvernement du Mali	100
	Un administrateur de réseau Un technicien informatique Payer les salaires du personnel recruté	Les procédures de recrutement ont été lancés et les intéressés recrutés Les salaires de l'administrateur réseau et du technicien de maintenance ont été payés pendant 12 mois	100
2. Consolider le Centre de formation	Equiper la salle de conférence de l'EMP	La salle de conférence de l'EMP a été équipée de tables et chaises.	100
	Réhabiliter certaines infrastructures de base	Les toitures des zones d'exercices et du poste de garde ont été réhabilitées	80
	Equiper le centre de documentation d'ouvrages et de documents spécialisés	Le centre de documentation a été équipé d'ouvrages et de documents spécialisés	100
3. Agrandir les infrastructures	Doter l'EMP d'un nouveau bloc administratif et de deux appartements VIP	Un bloc administratif et deux appartements VIP ont été construits et meublés	100
	Equiper les nouvelles constructions en mobilier matériel pédagogique, informatique et logiciel professionnel	Les bâtiments administratif et d'hébergement ont été équipés ; Les salles de cours ont été équipées de tableau blanc et de chevalet blanc; Du matériel audiovisuel a	100

		été acquis ; Le matériel informatique complet a été acquis et installé dans les nouveaux bâtiments Le logiciel comptable TOMPRO a été installé les utilisateurs formés	
	Doter l'EMP d'une salle de conférence polyvalente	Une salle de conférence polyvalente a été réalisée.	100
4. Fournir des véhicules et les entretenir	Renforcer le parc auto de l'EMP par l'acquisition de trois véhicules	Le parc auto a été renforcé par trois véhicules	100
	Acquérir un véhicule d'instruction et assurer l'entretien des véhicules	Un véhicule 4X4 d'instruction a été acquis son assurance réglée et l'entretien assuré	100
5. Assurer les frais programmatiques complémentaires	Etudes/Audits/Evaluation	Deux audits des comptes réalisés	100
	Assurer les frais bancaires	Les frais bancaires ont été assurés	100
Produit 2 :les capacités de maintien de la paix et de résolution des conflits sont renforcées dans le domaine civilo-militaire et du Désarmement-démobilisation au sein des pays de la CEDEAO en particulier et en Afrique en général			
1.Abriter et organiser régulièrement de formations en opérations de maintien de la paix pour le personnel militaire agents de sécurité et personnel civil impliqué dans les opérations de maintien de la paix en Afrique et particulièrement dans la CEDEAO	Organiser au moins deux stages de formation de cadres africains en maintien de la paix (DDR)	Deux (2) stages de formation en maintien de la paix (DDR) organisés avec 50 participants africains de 10 pays africains (Bénin, Botswana, Burkina, Cameroun, Comores, Congo Brazza, Cote d'Ivoire, Gabon, Ghana, Guinée Conakry, Lesotho, Kenya, Madagascar, Mali, Mauritanie, Mozambique, Nigeria, Ouganda, Sénégal, Tchad, Togo).	100
	Assurer deux (2) formation CIMIC avec 50 stagiaires formés ;	Réalisée	100

	Elaborer un module spécifique sur le redéploiement pour la stabilité au nord du Mali et former des formateurs selon ce module	Trois (3) stages de formation organisés dans le cadre du Programme spéciale pour la sécurité et le développement du Nord Mali, avec 112 maliens de toutes les régions à savoir Gao, Ansongo, Kidal, Tombouctou, Bourem, Tessalit, Menaka, Mopti, Ségou, Koulikoro, Kayes, Sikasso, Anderaboukane et Bamako (Gouverneurs, députés, Partis politiques, Société civile, Militaires et Policiers, administration publique et la presse).	100
2. Abriter et organiser régulièrement des formations opérationnelles pour le personnel militaire, agent de sécurité et personnel civil impliqué dans les opérations de maintien de la paix en Afrique et particulièrement dans la CEDEAO	Organiser au moins deux stages de formation de cadres africains en résolution des conflits (CIMIC) Assurer une (1) formation DDR avec 25 stagiaires formés Organiser et tenir 5 sessions de formation pour les experts civils, paramilitaires et militaires africains	Deux (2) stages de formation en résolution des conflits (CIMIC) avec 50 participants de plus de 10 pays africain (Algérie, Angola, Bénin, Burkina, Cameroun, Congo Brazza, Cote d'Ivoire, Gabon, Ghana, Guinée Conakry, Kenya, Lesotho, Madagascar, Mali, Maurice, Mauritanie, Mozambique, Niger, Ouganda, Sénégal, Tchad, Togo). Réalisée Deux (2) stages de formation organisés en Planification intégrée (APIM) pour 52 personnes de plus de 15 pays africain (Algérie, Angola, Bénin, Burkina,	100 100 60

		Cameroun, Congo Brazza, Cote d'Ivoire, Gabon, Ghana, Guinée Conakry, Kenya, Lesotho, Madagascar, Mali, Maurice, Mauritanie, Mozambique, Niger, Ouganda, Sénégal, Tchad, Togo).	
3. Mettre à la disposition des ressources humaines supplémentaires pour la formation	Mise à contribution d'instructeurs étrangers	Deux instructeurs Japonais ont participé aux formations pour échanger avec les participants de leurs expériences en résolution de conflits.	100
	Recrutement d'instructeurs permanents	L'EMP a été dotée d'un instructeur permanent supplémentaire pour diversifier le plateau de formation	
	Payer les salaires d'un instructeur permanent pendant 12 mois	Les salaires d'un instructeur permanent ont été payés pendant 12 mois	100
	Payer le voyage de l'instructeur Japonais	Le voyage de l'instructeur japonais a été pris en charge	100
4. Rencontres de réseautage de partage d'expériences et de concertations avec d'autres centres de formation similaires	Initier des rencontres de réseautage et de partage d'expériences avec les autres centres de formation similaires	Deux rencontres d'échanges ont été effectuées. (Un atelier east brig regroupant des participants venant du Comores, de l'Ethiopie, du Ghana, du Kenya et de l'Ouganda et une rencontre à Accra au Ghana sur le DDR).	100
5. Maintenir le site web de l'EMP et préparer du matériel de communication/diffusion	Renforcer la capacité du site web par l'installation et la configuration de pare-feu, d'un DMZ avec VPN (connexions à distance hors bureau).	La capacité du site a été renforcée avec l'installation et la configuration de pare-feu d'un DMZ avec VPN	100
	Contribuer au rayonnement de l'EMP par la confection de conférencier	Des conférenciers ont été confectionnés	100

	Acquérir des conférenciers EMP et calendriers pour la promotion	Des conférenciers et calendriers de l'EMP sont disponibles	100
MOYENNE GENERALE			97,6

Commentaires

Le tableau indique que des progrès considérables ont été effectués vers l'atteinte des résultats prévus. Le taux global du niveau d'atteinte des objectifs visés par le PRODOC qui a été estimé à 97,6% est très significatif et témoigne de l'efficacité obtenue dans la réalisation quantitative des activités du projet.

2.3. Performance du Projet dans le renforcement de capacités de l'EMP

Selon les autorités de l'EMP, « la coopération avec le Japon a permis au centre de sortir de l'ornière car avant cette intervention il existait de sérieux problèmes sur tous les plans » sic. De façon spécifique le projet a permis d'atteindre les performances principales suivantes :

2.3.1. Sur le plan de la planification opérationnelle

L'évaluation note avec satisfaction l'existence d'une comptabilité privée et d'une comptabilité matière grâce au projet. De même il a été enregistré une meilleure connaissance par le personnel du projet des concepts de gestion du PNUD dont notamment la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Cela renforce considérablement la capacité technique en planification de ces agents. Le projet a par ailleurs contribué à permettre aux agents de suivre avec plus d'aisance le rythme de travail des partenaires stratégiques.

2.3.2. Sur le plan des infrastructures

Selon les autorités même de l'EMP, le projet a indéniablement contribué dans l'augmentation des disponibilités en salle de classe et en local d'hébergement des stagiaires et autres hôtes. Il a aussi permis de doter le centre de formation d'un bâtiment administratif flambant neuf qui a considérablement décongestionné l'existant. La réhabilitation de certaines infrastructures de base de l'école a contribué également à sa valorisation.

2.3.3. Sur le plan des équipements et matériels

Les principaux acquis sont :

- L'équipement en mobilier de haut standing des bâtiments nouvellement construits,
- L'amélioration de l'arsenal informatique (Equipement complet en matériel informatique ordinateurs+ onduleurs),
- La dotation en logiciel professionnel moderne (Logiciel comptable et financier TOMPRO, logiciel comptable matière),
- L'acquisition de véhicules de transport pour les déplacements surtout vers les sites de pratique de terrain,
- La codification des immobilisations.

Ces acquis ont contribué à rendre plus attrayant le cadre de travail et d'accueil du centre.

2.3.4. Sur le plan des ressources humaines

Il est indiscutable que le projet a permis de compléter qualitativement le personnel de l'EMP avec des éléments indispensables et compétents comme l'assistant administratif, l'administrateur de réseau et le technicien informatique. Les apports respectifs de ces derniers ont donné un souffle précieux à l'institution dans son processus d'épanouissement.

2.3.5. Sur le plan de la formation

L'EMP se trouve mieux que jamais outillé en modules et autres documents spécialisés de formation en maintien de la paix et qui répondent aux normes internationales. Plusieurs centaines d'experts militaires, agents de sécurité et personnel civil africain ont suivi des stages dans les principales thématiques qui suivent :

- Désarmement Démobilisation Réintégration (DDR)
- Actions Civilo-militaires (ACM)
- Planification des Missions Intégrées (APIM)

Les stagiaires formés disposent de documents utiles à l'application des connaissances acquises.

Deux nouveaux modules de formation en observation des élections et en réforme du secteur de la sécurité (RSS) ont été élaborés.

2.4. Cohérence du cadre institutionnel et des mécanismes de gestion régissant le projet

Une cohérence parfaite car il n'existe pas de chevauchement et le projet agit comme une composante de l'EMP donc une partie intégrante qui s'insère dans son dispositif institutionnel au même titre que les autres actions. Le projet rend compte directement au CA qui oriente ses actions. La gestion financière s'inscrit dans celle de l'EMP (l'assistant administratif est directement rattaché à la DAF de l'EMP). Le dispositif technique pour la formation n'est pas isolé il est également partie intégrante du système global de l'EMP.

2.5. Rôles et efficacité de l'appui assurés par le Gouvernement et les autres partenaires stratégiques

2.5.1. Appui assuré par le Gouvernement

L'appui du gouvernement se fait en nature à travers notamment l'exonération de TVA sur tout ce qui concerne le projet. Il se manifeste également par la mise hors de droits de douanes les équipements et matériels destinés au projet. Par ailleurs le gouvernement à travers le budget d'Etat prend en charge les frais d'électricité et eau ainsi que le salaire de l'assistant administratif recruté qui est fonctionnaire. On estime à près de 300 000\$ la contribution de l'Etat qui a été concrète et régulière.

2.5.2. Appui assuré par les Partenaires Stratégiques

Les principes de base qui régissent l'intervention des principaux partenaires stratégiques à savoir le Japon et le PNUD ont été globalement bien respectés. Le PNUD a notamment bien managé le fond alloué par le Japon selon ses procédures propres et son rôle d'intermédiaire a été bien assuré. Le déblocage de fond n'a pas connu de contrainte particulière et son encadrement a été correct. En ce qui concerne la partie Japonaise sa contribution a respectée les engagements allant jusqu'à accorder un apport additionnel de 600000\$ pour 2011-2012.

2.6. Qualité des réalisations du projet

La déclaration suivante de l'un des bénéficiaires ayant suivi une formation dans un centre similaire en Italie avant de venir à l'EMP est très expressif du jugement sur la qualité des réalisations « Je retiens en somme que tout est nettement meilleur au niveau de l'EMP et sur tous les plans (Contenus des cours, infrastructures, instructeurs, cadre de travail etc) » sic

2.6.1. Qualité de la planification opérationnelle

Le cadre de programmation des activités basé sur l'élaboration d'un plan de travail en rapport avec les produits attendus a été globalement parfait. Le fait que le PNUD soit associé à la validation de ce plan de travail avant la prise en charge constitue une preuve de garantie de qualité. Il faut toutefois souligner que les modèles de présentation des plans de travail ont souvent changés. Ce qui rend pénible l'exploitation croisée sur l'ensemble de la période d'exécution du projet.

2.6.2. Qualité des infrastructures, des équipements et matériels

La bonne synergie entre les acteurs impliqués dans les chantiers a permis d'obtenir des infrastructures de bonne qualité et respectant toutes les normes en la matière (Le contrôle de chantier a été assuré par le génie militaire et le bureau de contrôle BEST). Les nouveaux bâtiments sont ainsi de qualité irréprochable. Selon l'entrepreneur lui-même, « Le bon entretien des constructions et équipements est remarquable » sic. Il faut toutefois souligner que le centre de documentation reste exigu ce qui réduit sa capacité à contenir plus d'ouvrages et ne met pas à l'aise les utilisateurs. Le respect strict des procédures de passation de marché a permis d'accéder à des fournisseurs généralement respectables qui ont livré des produits de qualité irréprochable avec des périodes de garanties suffisantes.

2.6.3. Qualité des formations

Caractéristiques générales des stages

Tous les acteurs concernés (surtout les bénéficiaires) sont unanimes sur le fait que les contenus des cours sont très consistants et attrayants. Nous analysons ci-dessous les caractéristiques des principaux stages pour confirmer ce point de vue.

Stage de formation en Planification des Missions Intégrées (APIM)

Le stage s'adresse aux officiers d'état-major confirmés .Il donne le complément de connaissance et de savoir faire indispensable à leur emploi dans un état-major de bataillon ou de brigade déployé dans le cadre d'une opération de soutien à la paix en Afrique.

Les pre requis pour la participation sont :

- Etre médicalement apte à suivre l'intégralité du stage ;
- Etre un officier du grade de lieutenant à colonel ;
- Maitriser la langue française ou anglaise (des rudiments d'anglais sont un atout) ;
- Etre susceptible de tenir un emploi d'officier d'état-major dans une opération de soutien à la paix en Afrique.

Le module aborde les thématiques suivantes :

- En introduction l'organisation de l'UA et des Nations Unies, la présentation de la Force Africaine en Attente (FAA) ;
- Le cadre réglementaire de travail : Memorandum of understanding (MOU), entente sur le statut de la Force (SOFA), code de conduite et règle d'engagement (ROE), mandat, procédures (SOPs) ;
- L'environnement de travail :caractéristiques des opérations de soutien à la paix (OSP),l'environnement opérationnel contemporain, évolution des OSP, partenaires civils, instruments juridiques, action civilo militaires (CIMIC),gestion de l'Information, travail avec les médias, techniques de négociation et de médiation, rencontre avec un dirigeant clé (KLE),processus DDR, processus de la logistique ;
- Procédures de travail : organisation d'un poste de commandement (PC), travail en état-major, modes d'action, ordres opérationnels, rappel de la méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle aux niveaux bataillon et brigade ;
- Exercice d'application : Exercices sur carte aux niveaux bataillon et brigade.

Le stage est ouvert tant aux hommes qu'aux femmes. Il dure 3 semaines. Chaque stagiaire dispose de 30 minutes pour présenter succinctement son pays ou son organisation.

Les cours se réfèrent exclusivement aux documents des Nations Unies .Ils sont validés par l'IDG. La labellisation par les NU du cours est actuellement dans le circuit administratif.

Stage de formation en Actions Civilo-Militaires (ACM)

Le stage vise à donner aux auditeurs :

- la compétence et les outils pour planifier et conduire des actions CIMIC dans l'environnement multiforme des Nations Unies ;
- Un aperçu général des interactions de la diversité des acteurs déployés sur le terrain durant une Opération de Soutien à la Paix.

Le stage couvre la totalité des modules de formation génériques standardisés des Nations Unies (SGTM) relatif au sujet ACM.

Les pré requis pour la participation sont :

- Etre apte médicalement à suivre l'intégralité du stage et notamment les exercices sur le terrain,

- Etre soit un officier de grade capitaine à lieutenant-colonel d'état-major, soit un personnel civil travaillant pour une organisation internationale (OI) ou non gouvernementale (ONG) ou autres cadres civils africains intéressés.
- Maitriser la langue française ou anglaise ;
- Etre susceptible de participer à une opération de soutien à la paix en Afrique

Il aborde les thématiques qui suivent :

- En introduction, les caractéristiques d'une Opération de Soutien à la Paix (OSP) la nature des conflits en Afrique ;
- Les Règles juridiques : concept juridique international, chapitres et mandats des Nations Unies, droits de l'homme, mémorandum d'entente (MoU), accord sur le statut des forces (SOFA) règles d'engagement (RoE) ;
- Présentation des acteurs présent sur le terrain : Forces Africaines en Attente (FAA), Police locale, Organisation Non Gouvernementale (ONG) , Organisation Internationale (OI), Haut Commissariat aux Réfugiés (HCR), Fond pour l'enfance des Nations Unies (UNICEF), Comité International de la Croix Rouge (CICR) ;
- Organisation des CCCM : organisation générale, centre CIMIC, projet à impact rapide, procédures tactiques et techniques, connaissance du milieu ;
- Autres thèmes transversaux : négociation, travail avec un interprète, travail avec la presse processus DDR (Désarmement, Démobilisation, Réintégration) médecine préventive ;
- Exercices interviews filmé, étude de cas concrets exercices pratiques avec mise en situation des stagiaires au sein et à l'extérieur de l'école (aucune tenue spécifique n'est demandée).

Le stage est indifféremment ouvert aux hommes et aux femmes. Il est conduit en français et en anglais. Chaque stagiaire dispose de 20 minutes pour présenter succinctement son pays, ses forces armées (pour les militaires) ou l'organisation à laquelle il appartient (pour les civils).

Stage de formation en Désarmement Démobilisation Réintégration (DDR)

La formation vise à enseigner aux participants les techniques DDR sur la base du document de référence IDDRS des Nations Unies, de manière à les qualifier en tant que personnels capables de remplir des tâches d'opérateur DDR dans une opération de paix. Elle permet aux participants de :

- Comprendre la nature des conflits et la consolidation de la paix ;
- Etre aptes en tant qu'officiers DDR d'unités DDR dans les missions de paix des Nations Unies ou d'opérateur DDR au sein de commissions nationales de DDR (CN-DDR) ;
- Intégrer le contexte IDDRS dans un processus de consolidation de la paix des Nations Unies ;
- Apprendre les principaux éléments d'un programme DDR ;
- Etudier plusieurs scénarios durant lesquels un processus DDR a été conduit ;
- Acquérir les connaissances pratiques à appliquer dans un processus DDR.

Le cours comprend :

- IDDRS :étude des principaux chapitres du document processus DDR ,processus désarmement, processus de démobilisation, sécurité et DDR, profil des combattants,

critères d'éligibilité, destruction des armes légères, centre d'accueil, défis de la réintégration sociale et économique ;

- Cartographie des conflits, processus de construction de la paix en Afrique ;
- Environnement du DDR : rôle des militaires et des policiers, groupes aux besoins spéciaux, mouvement transfrontalier des populations, DDR et justice transitionnelle, jeunes et enfants et DDR genre et DDR réforme du secteur de la sécurité et DDR partenaires et DDR programme d'aide alimentaire santé VIH/SIDA ;
- Stratégies, planification, mise en œuvre de programme DDR, négociation, médiation, communication, média ;
- Etude de cas : Liberia, RDC ;
- Exercice final : mise en œuvre de processus de désarmement et de démobilisation.

Le stage est indifféremment ouvert aux hommes et aux femmes. Il dure 2 semaines.

Module en coopération civilo militaire pour assurer l'intégration. Le besoin de faire en sorte que les civils et les policiers se côtoient.

Il faut préciser par ailleurs la tenue de séries de formation d'Etats major complets sur le terrain chez eux au Burundi et en Ouganda. Ce qui peut être comptabilisé comme des interventions extérieures.

Aperçu sur les stagiaires

Depuis 2008, douze (12) stages de plus de 300 cadres africains ont été formés en raison de 25 à 30 stagiaires par contingent. Les policiers et civils représentent 25% de cette masse. On dénombre 17% de femmes dans le lot des civils. Le choix des civils se fait par volontariat parmi les cadres d'un certain niveau. L'accent est mis sur la répartition équitable entre les Etats africains des effectifs.

Aperçu sur les instructeurs

Une unanimité absolue se dégage sur la compétence et l'expérience indiscutable des instructeurs (permanents comme non permanents) qui sont de différentes nationalités (Maliens et étrangers de la sous région dont : Sénégalais, Togolais notamment). Le fait qu'ils soient tous bilingues rend conviviale les cours.

2.7. La dynamique partenariale

Le projet implique trois partenaires majeurs à savoir le Japon, le PNUD et le gouvernement du Mali. Le Japon intervient à travers le PNUD. La contribution Japonaise à travers le projet représente à elle seule près de 25% du financement global de l'EMP (source DAF EMP). Les relations de partenariat entre l'Ecole, le PNUD et le Japon se déroulent bien. Aucun problème majeur à ce jour n'a été signalé.

Bien que le projet soit sous modalité d'exécution nationale, le PNUD est consulté ou impliqué dans le processus de mise en œuvre des activités majeures. Il participe aux sessions du Conseil d'Administration de l'Ecole avec le Japon dont il est le conseiller.

Il faut noter par ailleurs l'existence d'un processus continu de collaboration avec la CEDEAO et l'utilisation d'instructeurs étrangers de la sous région comme indiqué ci haut. On peut noter également des tentatives de développement de la coopération sud-sud (cas avec l'Argentine).

2.8. Le suivi évaluation du projet

Les rapports techniques et financiers requis ont été fournis régulièrement par le projet. Mais le contenu du rapport 2010 nous a paru assez contracté. Les rapports financiers sont généralement partie intégrante du rapport annuel. Le projet au même titre que les autres projets appuyés par le PNUD a fait l'objet en mars 2009, d'un audit annuel des Comptes de l'exercice 2008, réalisé par le Cabinet d'audit international (KPMG). Le projet bénéficie des services d'appui conseils, des visites de travail et de suivi du PNUD, et au besoin en de l'Ambassade du Japon. Des émissaires des Nations Unies sont envoyés pour vérification du niveau des formations.

2.9. Faiblesses et contraintes du projet

Dans la planification opérationnelle

Les activités programmées sont souvent en chevauchement.

Dans le domaine des infrastructures, équipements et matériels

- Le centre ne dispose pas encore de terrain d'exercice propre si bien que la pratique s'effectue sur des espaces prêtés ;
- Des retards ont été accusés dans la livraison des bâtiments imputables à l'entreprise qui explique cela par les difficultés d'approvisionnement à temps en intrants de construction ;
- Le centre de documentation de l'école est exigu.

Dans la mise en œuvre des activités du projet

- Le démarrage en retard du projet par rapport aux dates officielles ;
- L'assistant administratif recruté ne bénéficie d'aucun avantage en dehors de son salaire payé par l'Etat ;
- La continuité dans le paiement des salaires des nouveaux recrutés dépend du budget de l'EMP qui n'est pas stable) ;
- Pour les formations les plannings ne tiennent souvent pas ou sont décalés par les instructeurs étrangers sollicités (caractère aléatoire des programmes de formation) ;
- Les volumes horaires des cours sont considérés surtout par les stagiaires comme insuffisants ;
- Les demandes de stages continuent à dépasser les capacités d'accueil.

Dans le domaine de l'employabilité des stagiaires

- Il n'existe pas de mécanisme d'appui de l'EMP au déploiement des stagiaires formés (manque de suivi des produits).

CHAPITRE 3 : L'exécution financière et l'efficacité du projet

3.1. Les Ressources/emplois et la qualité de la gestion financière

3.1.1. Les ressources/emplois

Ressources

Tableau 3 : Contributions des partenaires stratégiques en \$ USA et en %

Contribution	Montant \$	%
Japon 1	2500000	70
PNUD sur TRAC	150000	4
Gouvernement Mali	303 000*	9
Japon 2(contribution additionnelle en2010)	600000	17
Total	3553000	100

*Estimatif de la contribution en nature du gouvernement du Mali

Source des données :PRODOC 1 et 2

Le cout du projet sans l'estimatif de la contribution du gouvernement du Mali est de **3 250 000 \$**

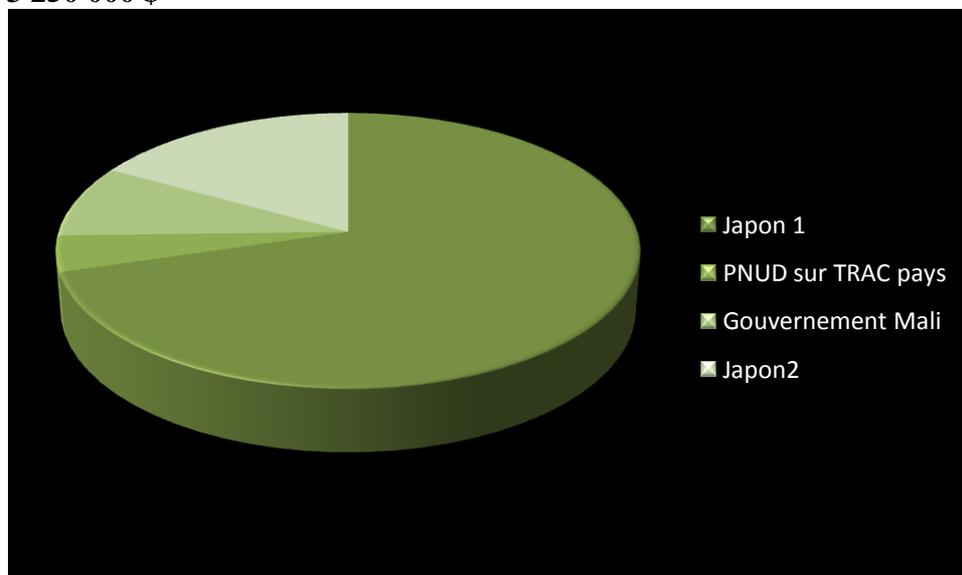


Figure de présentation des proportions en %

Commentaires :

On observe aisément que le gros du poids du financement du projet provient du Japon avec 87% au total.

Emplois :

Tableau 4 : Niveau des dépenses du projet par rapport aux prévisions En \$ USA

Année	Prévues/Budget	Réalisées/Dépenses	Ecart
2008-2009	1881390	2074 832	-193 442
2010	746093	555939	+190 154
2011-2012	600000	600000	0
Total	3227483	3230771	3288

Source des données : Rapports financiers EMP

Commentaires :

Globalement les réalisations correspondent bien aux prévisions. Le dépassement constaté en 2008-2009 est bien compensé par le manque à gagner de 2010. On peut ainsi estimer une utilisation quantitative correcte des fonds prévus.

Remarque : Les rapports financiers produits par l'EMP ne prennent en compte que les dépenses faites par l'Ecole sur la base des avances reçues du PNUD. Outre ces dépenses, d'autres sont effectuées directement par le PNUD à la demande de l'EMP : elles ont porté essentiellement sur l'achat de billet d'avion aux Instructeurs japonais, à l'audit des comptes, à la traduction du document de projet relatif à la contribution additionnelle, l'évaluation finale du projet, etc).

3.1.2. Qualité de la gestion financière

Forces

L'évaluation constate que globalement des efforts indéniables ont été déployés pour assurer une gestion financière correcte. Elle s'est effectuée essentiellement en respect des procédures financières du PNUD.

Dans la mise en œuvre de la fonction comptable, une requête de financement était soumise au PNUD qui décaissait par alimentation du compte du projet ouvert à une banque de la place. Les montants alloués aux fournisseurs et entrepreneurs sont payés conformément aux termes des contrats par chèque bancaire aux intéressés ou versés directement à leur compte en banque. En retour le projet est resté très strict sur la fourniture, par chaque fournisseur ou entrepreneur, des pièces justificatives en bonne et due forme.

L'évaluation note avec satisfaction l'existence des justificatifs de dépenses. Le projet a été soumis à l'audit financier et des efforts ont été faits pour prendre en compte les recommandations des auditeurs.

Faiblesses

Au regard du retard accusé dans le démarrage des activités, le PNUD a été approché par les autorités de l'Ecole pour examiner la possibilité de réallocation des économies réalisées sur certains postes budgétaires. L'archivage de la documentation n'est pas tenu avec la rigueur nécessaire.

3.2. L'efficience du projet

La mesure de l'efficience étant la comparaison des résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre (moyens financiers, humains et matériels.) elle revient à réaliser une analyse coûts/réalisations. C'est donc le critère d'évaluation qui privilégie les coûts. La question de base qui se pose est que : les actions réalisées auraient – elles pu être réalisées autrement et à moindre coût ?

L'indicateur pour apprécier l'efficience de la gestion d'un projet est le rapport Coût/Bénéfice entendu Rapport Coût/Réalisation, c'est la Rentabilité du franc investi.

Si le rapport Coût/Réalisation > 1 la gestion du Projet n'est pas efficiente, car dans la réalisation des activités du Projet, il a été dépensé plus qu'il n'en faut, cela dénote une gestion inefficente;

Si le rapport Coût/Réalisation $= 1$ la gestion du projet est plus ou moins efficiente, car cela veut dire qu'on a dépensé tout juste ce qu'il faut pour la Réalisation des Activités du Projet ;

Si le rapport Coût/Réalisation < 1 la gestion du projet est efficiente car cela veut dire qu'on a dépensé moins qu'il n'en faut pour la Réalisation des activités du Projet, c'est est signe de bonne gestion du Projet ;

Le Coût de Fonctionnement du projet doit être inférieur au coût de Réalisation du Projet pour que la gestion soit efficiente.

Selon la DAF de l'EMP le cout total des intrants pour la réalisation du projet sur la période de 2008 à 2012 est estimé à 87 257 720 FCFA (source Assistant administratif projet). Le cout des réalisations du projet est estimé à 3 230 771\$ soit 1 453 846 950 FCFA au taux de 1\$ = 450 FCFA. Le rapport Coût/Réalisation=0,06 qui est inferieur à 1.Par conséquent on peut estimer que le projet est efficient.

CHAPITRE 4 : Les effets induits, la durabilité/appropriation et les leçons apprises de l'exécution du projet

4.1. Contribution du projet dans la promotion de l'EMP, et sa valeur ajoutée

L'une des contributions majeures du projet est sans doute l'introduction de la pratique de l'audit des comptes au sein de l'EMP. De plus chaque séjour d'étranger au niveau du centre a permis une connaissance plus approfondie sur l'EMP qui est naturellement retransmise à l'extérieur. Sur le plan national, la réalisation et la diffusion d'un magazine sur le centre, l'organisation régulière de séminaires ont été des occasions pour mieux faire connaître par les maliens l'EMP. L'intervention du projet a permis de faire du centre le représentant du gouvernement dans les négociations avec les bailleurs de fonds (L'EMP est devenue comme l'espoir de la Coopération Internationale auprès des PTF). La principale valeur ajoutée du projet est qu'il a doté d'une manière générale l'Afrique d'une masse critique de compétences capables d'assurer le maintien de la paix. Le centre représente désormais une référence continentale en matière de formation en maintien de la paix.

4.2. Contribution du projet dans le maintien et la prévention des conflits

La majorité des bénéficiaires des formations n'ont pas encore été impliqués dans des opérations pour pouvoir appliquer les connaissances acquises. Ce phénomène qui est indépendant de l'EMP est cependant regrettable. Néanmoins, il faut reconnaître que les bénéficiaires de stage sont nombreux à travers l'Afrique et peuvent participer valablement à des opérations de maintien de la paix. On peut entre autre citer le cas de l'ONUCI où plusieurs formés de l'EMP travaillent. Les quelques bénéficiaires ayant eu la chance de participer à des opérations après la formation estiment que les connaissances acquises sont très adaptés aux réalités rencontrées et que le contenu de l'enseignement très complet et utile.

4.3. Effets directs et indirects du projet

Tous les bénéficiaires rencontrés trouvent unanimement, que la formation a été une plus value indiscutable pour eux. Elle a permis non seulement d'avoir des connaissances thématiques théoriques solides mais également de disposer du savoir faire à travers les exercices de terrain. Le brassage multinational a contribué à des échanges fructueux d'intérêt commun pour toutes les parties. Plusieurs bénéficiaires déclarent avoir fait la restitution des connaissances acquises qui devait permettre à d'autres n'ayant pas bénéficié directement des cours de connaître les bases. Des bénéficiaires travaillant dans un domaine précis changent de domaine après la formation.

4.4. Degré d'autonomisation du projet par rapport à l'appui des partenaires et à la dynamique d'appropriation

Les instructeurs sont principalement maliens (75%) et prise en charge principalement par le budget de l'EMP. Actuellement avec la suspension de l'aide extérieur, le centre fonctionne uniquement sur ressources propres.

4.5. Durabilité des résultats du projet et capacité de l'EMP à se les approprier

Le personnel de l'EMP s'est approprié définitivement la méthode de travail basée sur le GAR. Les bâtiments construits ainsi que les équipements et matériels au regard de leur qualités sont des patrimoines pour une très longue durée au service du centre. Les modules de formation qui sont suffisamment bien maîtrisés constituent des outils permanemment utilisables. Le personnel recruté notamment le technicien et l'administrateur sont payés actuellement par l'EMP sans l'apport du projet.

4.6. Principales leçons apprises de l'exécution du projet

De la mise en œuvre du projet on peut retenir les principales leçons qui suivent :

1. l'informatisation systématique du travail et notamment du système comptable améliore considérablement la qualité de la gestion ;
2. Les exercices pratiques complètes de façon remarquable la formation intra murale et constituent un gros stimulant pour les stagiaires ;
3. L'amélioration du cadre de travail au sein d'un centre de formation est un facteur important de succès ;
4. L'association du dispositif institutionnel d'un projet à celui de la structure bénéficiaire rend plus efficace le travail et réduit considérablement le cout des intrants * ;
5. La réussite d'un centre de formation en maintien de la paix dépend beaucoup de l'autonomie accrue des infrastructures de la qualité des instructeurs et des outils d'apprentissage.

CHAPITRE 5 : Les suggestions et recommandations pour une éventuelle nouvelle phase du projet

5.1. Enjeux et défis et grands axes d'orientation à donner au nouveau projet

L'évolution récente de la situation politique du pays fait apparaitre de nouveaux défis qui auront un impact incontournable sur l'EMP et tout projet la concernant. En effet, le règlement de la crise au nord du Mali et les élections générales qui se dessinent à l'horizon proche sont des phénomènes qui exigent une nouvelle approche tant sur le plan structurel qu'opérationnel. Il faut que l'EMP œuvre comme tous les autres acteurs dans le sens du retour de la paix au nord du Mali. La sécurité étant nécessaire et pendant la période de sortie de crise seul la formation pourra permettre de relever les défis. On sait bien que les crises augmentent le niveau de la criminalité car les civils sont les premières victimes et que les résultats des élections sont presque toujours contestés en Afrique donnant lieu à des crises post électorales à gérer. Il faut donc forcément poursuivre la satisfaction des besoins de formation des demandeurs en Afrique et d'ailleurs qui continueront inéluctablement à accroître. Pour cela les besoins resteront toujours croissants en infrastructures alors que beaucoup de PTF n'aiment pas investir dans ce domaine. Au delà de sa mission classique de formation dans le domaine du maintien de la paix, le centre doit contribuer activement dans la réforme du secteur de la sécurité. Il doit s'ériger en tant que centre de réflexion en mettant un accent particulier sur la recherche opérationnelle. Il également opportun que le centre oriente d'avantage la formation sur la coopération civilo militaire cela étant la première condition d'intégration.

5.2. Domaines d'intervention pertinents pour le nouveau projet

Infrastructures équipements et matériels

- ✓ Acquisition de terrain propre pour les exercices pratiques,
- ✓ Agrandissement des logements,
- ✓ Acquisition et installation d'équipements de sauvegarde du matériel informatique,
- ✓ Finition et équipement du nouveau bâtiment.

Formation

Organisation de stages sur :

- ✓ la surveillance des élections,
- ✓ la protection des civils et notamment des enfants (Introduction du concept genre dans le domaine de la protection des civils et des enfants),
- ✓ la réforme du secteur de sécurité.

Autres

Mettre en place sur le théâtre des opérations un contrôle de la circulation des armes (DDR)

5.3. Cadre institutionnel

Maintenir le cadre actuel qui est simple et fédérateur.

5.4. Possibilités de mobilisation de ressources nouvelles et complémentarités à rechercher et/ou à renforcer avec d'autres partenaires et écoles similaires en Afrique

Pour ce qui est des possibilités de mobilisation de ressources nouvelles et complémentaires à rechercher, on pourra retenir deux pistes majeures :

1. Prospecter du côté des privées (fondations, ONG etc) pour susciter de l'intérêt vis-à-vis du projet et obtenir des financements additionnels ;
2. Demander à obtenir une contribution des pays bénéficiaires des formations de la CEDEAO (quota de participation).

Le renforcement du partenariat avec d'autres écoles similaires en Afrique devra passer par :

- L'organisation de séances de formation et autres événements en commun avec ces centres ;
- L'institutionnalisation d'un cadre de concertation régulier ;
- L'organisation de concours d'excellence inter centre ;
- Les échanges d'instructeurs ;
- L'organisation de Conférences pour améliorer le rayonnement et la visibilité des écoles ;
- La mise en place d'un mécanisme commun permettant aux produits d'avoir accès à des opérations.

CONCLUSIONS

La dernière décennie a été marquée en Afrique et dans le monde par des phénomènes très spécifiques dont le terrorisme, l'instabilité politique dans certains pays, les guerres.

Il est apparu une nouvelle conception des questions sécuritaires qui place au centre des préoccupations l'homme. Ces dernières années l'EMP a été largement sollicitée pour couvrir les besoins de formation en maintien de la paix. La multiplication des sollicitudes de l'école entraîne ipso facto des besoins d'extension. Avec l'élargissement de la sphère de formation étendue aux civils et policiers, un besoin d'adaptation et de réajustement des cours et des infrastructures s'est fait sentir. Pour mieux s'armer en vue de faire face à la demande croissante en formation que l'EMP a initié le présent projet dont la pertinence globale est évidente. Le projet articulé autour de deux (2) grands produits à savoir : i. renforcer les capacités institutionnelles de l'EMP ; ii. Renforcer les capacités de maintien de la paix et de résolution des conflits dans le domaine civilo militaire au sein des pays de la CEDEAO prévoyait dix (10) activités en raison de cinq par produit qui a des nuances près sont toutes pertinentes.

Les objectifs du projet ont été atteints à près de 100% ce qui est très satisfaisant. Des progrès considérables ont été effectués vers l'atteinte des résultats prévus et les actions prévues ont été réalisées à 97,6 %.

De façon spécifique le projet a permis d'atteindre les performances principales suivantes :

- l'existence d'une comptabilité privée et d'une comptabilité matière,
- une meilleure connaissance par le personnel du projet des concepts de gestion du PNUD dont notamment la Gestion Axée sur les Résultats (GAR),
- l'augmentation des disponibilités en salle de classe et en local d'hébergement des stagiaires et autres hôtes,
- L'équipement en mobilier de haut standing des bâtiments nouvellement construits,
- L'amélioration de l'arsenal informatique (Equipement complet en matériel informatique ordinateurs+ onduleurs),
- La dotation en logiciel professionnel moderne (Logiciel comptable et financier TOMPRO, logiciel comptable matière),
- L'acquisition de véhicules de transport pour les déplacements surtout vers les sites de pratique de terrain,
- La codification des immobilisations,
- L'augmentation qualitative du personnel de l'EMP avec des éléments indispensables et compétents comme l'assistant administratif, l'administrateur de réseau et le technicien informatique.

L'EMP se trouve mieux que jamais outillé en modules et autres documents spécialisés de formation en maintien de la paix et qui répondent aux normes internationales. Plusieurs centaines d'experts militaires, agents de sécurité et personnel civil africain ont suivi des stages dans les principaux thématiques comme : i le désarmement Démobilisation Réintégration (DDR) ii. les actions Civilo-militaires (ACM) iii. la planification des Missions Intégrées (APIM). La bonne synergie entre les acteurs impliqués dans les chantiers a permis d'obtenir des infrastructures de bonne qualité et respectant toutes les normes en la matière Il faut toutefois souligner que le centre de documentation reste exigu ce qui réduit sa capacité à contenir plus d'ouvrages et ne met pas à l'aise les utilisateurs. Tous les acteurs concernés

(surtout les bénéficiaires) sont unanimes sur le fait que les contenus des cours sont très consistants et attrayants. Depuis 2008, douze (12) stages de plus de 300 cadres africains ont été formés en raison de 25 à 30 stagiaires par contingent. Une unanimité absolue se dégage sur la compétence et l'expérience indiscutable des instructeurs. Les relations de partenariat entre l'Ecole, le PNUD et le Japon se déroulent bien. Il faut noter par ailleurs l'existence d'un processus continu de collaboration avec la CEDEAO et l'utilisation d'instructeurs étrangers de la sous région. Les rapports techniques et financiers requis ont été fournis régulièrement mais l'évaluation n'a pas noté d'horizon formel fixé. De plus, le contenu des rapports n'est souvent pas trop explicite (cas du rapport 2010 par exemple). Les rapports financiers qui sont généralement partie intégrante du rapport annuel n'abordent pratiquement que les avances de fonds.

Le cout du projet sans l'estimatif de la contribution du gouvernement du Mali est de **3 250 000 \$**. Le gros du poids du financement du projet provient du Japon avec 87% au total. Globalement les réalisations correspondent bien aux prévisions et on peut ainsi estimer une utilisation quantitative correcte des fonds prévus. Des efforts indéniables ont été déployés pour assurer une gestion financière correcte. Elle s'est effectuée essentiellement en respect des procédures financières du PNUD. Le rapport Coût/Réalisation=0,06 est inférieur à 1 par conséquent on peut estimer que le projet est efficient.

L'une des contributions majeures du projet est sans doute l'introduction de la pratique de l'audit des comptes au sein de l'EMP. Sur le plan national, l'intervention du projet a permis de faire du centre le représentant du gouvernement dans les négociations avec les bailleurs de fonds. La principale valeur ajoutée du projet est qu'il a doté d'une manière générale l'Afrique d'une masse critique de compétences capables d'assurer le maintien de la paix. La majorité des bénéficiaires des formations n'ont pas encore été impliqués dans des opérations pour pouvoir appliquer les connaissances acquises. Tous les bénéficiaires rencontrés trouvent unanimement, que la formation a été une plus value indiscutable pour eux. Elle a permis non seulement d'avoir des connaissances thématiques théoriques solides mais également de disposer du savoir faire à travers les exercices de terrain.

Les domaines d'intervention pertinents pour le nouveau projet devront être :

- ✓ Acquisition de terrain propre pour les exercices pratiques,
- ✓ Agrandissement des logements,
- ✓ Acquisition et installation d'équipements de sauvegarde du matériel informatique,
- ✓ Finition et équipement du nouveau bâtiment,
- ✓ Organisation de stages sur : la surveillance des élections, la protection des civils et notamment des enfants (Introduction du concept genre dans le domaine de la protection des civils et des enfants),
- ✓ Mettre en place sur le théâtre des opérations un contrôle de la circulation des armes (DDR).

Pour ce qui est des possibilités de mobilisation de ressources nouvelles et complémentaires à rechercher, on pourra retenir deux pistes majeures : 1. Prospector du côté des privées (fondations, ONG etc) pour susciter de l'intérêt vis-à-vis du projet et obtenir des financements additionnels ; 2. Demander à obtenir une contribution des pays bénéficiaires des formations de la CEDEAO (quota de participation). Le renforcement du partenariat avec d'autres écoles similaires en Afrique devra passer par :

- L'organisation de séances de formation et autres événements en commun avec ces centres ;
- L'institutionnalisation d'un cadre de concertation régulier ;
- L'organisation de concours d'excellence inter centre ;
- Les échanges d'instructeurs ;
- L'organisation de Conférences pour améliorer le rayonnement et la visibilité des écoles ;
- La mise en place d'un mécanisme commun permettant aux produits d'avoir accès à des opérations.

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES

1. Cadre de ressources et de résultats projet Appui au Renforcement des Capacités de l'EMP
2. Réalisations 2011 nouveau Projet Appui au Renforcement des Capacités de l'EMP
3. Etats d'exécution financière projet Appui au Renforcement des Capacités de l'EMP au 30/6/2011
4. PRODOC 2VF
5. PRODOC appui Japon au Projet Appui au Renforcement des Capacités de l'EMP version 12 mai
6. Document de présentation de l'EMP BB Bamako 2012
7. Rapport d'activités 2010 Projet Appui au Renforcement des Capacités de l'EMP période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2010
8. Rapport d'avancement des réalisations techniques et financières période Novembre 2008-décembre 2009
9. Etat d'exécution financière au 30 juin 2011 Projet Appui au Renforcement des Capacités de l'EMP
10. Rapport des réalisations techniques et financières période janvier 2011-juin 2012
11. Nouvelle architecture du réseau de l'EMP A BB
12. KPMG Micro évaluation des Partenaires d'exécution des Agences du SNU en République du Mali Note d'étape mars 2009
13. CADRE du tableau synthèse de rapport .Outil de suivi du plan de travail Janvier-décembre 2010.

ANNEXES

**TERMES DE REFERENCE POUR L'ÉVALUATION FINALE
DU PROJET DE RENFORCEMENT DE CAPACITES DE L'ÉCOLE DE MAINTIEN
DE LA PAIX (EMP) « ALIOUNE BLONDIN BEYE DU MALI**

I. Rappel du contexte et de la justification du projet

Au cours de ces dernières années, l'Afrique et la sous région ouest africaine se sont résolument engagées aux plans mondial, continental et local, dans les activités de maintien de la paix, de prévention et de résolution des conflits, en fournissant notamment des troupes, en initiant et en développant une diplomatie préventive et enfin en appuyant le dialogue entre différents belligérants.

La participation aux missions de maintien de la paix requiert des militaires l'acquisition de savoir faire et savoir être basée sur des connaissances et compétences spécifiques afin d'opérer efficacement dans les nouveaux environnements conflictuel actuels. Ces compétences dépassent le cadre de l'entraînement classique dispensé aux troupes et à leur encadrement. Pour répondre à ces préoccupations qu'est née **l'Ecole de Maintien de la paix de Bamako**.

Son but premier est de participer à l'acquisition des capacités en opération de soutien à la paix du continent africain. A ce titre, elle aspire à être un centre de mise en condition opérationnelle des forces africaines en attente, au niveau tactique, avec une priorité pour la force en attente de la CEDEAO.

A terme, l'Ecole de maintien de la Paix renforcera les capacités des pays africains en matière d'opération de maintien de la paix. Elle bénéficie jusqu'à ce jour de l'appui du gouvernement du Mali, ainsi que celui d'un certain nombre de pays et d'organismes étrangers dans les domaines de la construction, du fonctionnement, de l'encadrement permanent et de l'appui à l'instruction. Il s'agit de : France, Pays-Bas, Allemagne, Canada, Suisse, Royaume-Uni, Danemark, Suisse, Etats-Unis, CEDEAO, Argentine, « Pearson Peacekeeping Centre » (Canada). Ces différents appuis ont permis à l'EMP de décoller et de commencer à bâtir sa visibilité et sa crédibilité internationales. Ainsi, l'Ecole s'est vite retrouvée face à de nouveaux besoins exprimés par les pays de la sous région notamment, l'extension des activités en fonction de l'expérience acquise et l'élargissement à d'autres formations aux compétences civilo-militaires en fonction de son nouveau mandat.

Pour faire face à ces nouveaux besoins, des ressources additionnelles étaient nécessaires en vue de renforcer les capacités d'intervention de l'Ecole et c'est ce qui justifie la contribution du Japon à travers le projet de renforcement des capacités de l'EMP. Cet appui devrait contribuer à

- la réalisation de la 2^e tranche des infrastructures
- le pourvoi de postes vacants en personnel qualifié (recrutement et prise en charge)
- l'acquisition de matériels et mobiliers
- le financement de certains stages
- l'élargissement du plateau de formation.

Prévue pour une durée de trois (03), ans à compter de juin 2008, le projet est arrivé à terme en juin 2011. L'Ecole a bénéficié d'une contribution additionnelle du Japon pour un montant de 600 000 USD. Cette contribution a fait l'objet d'un projet « output » greffé au premier document de projet, et destiné à la construction d'une salle de conférence, d'un centre spécialisé de documentation et du financement de stages. Prévu pour une année, ce projet a démarré en avril 2011 et prendra fin en Mai 2011.

Les deux projets « output » ont fonctionné selon deux principes fondamentaux : *l'exécution nationale et la gestion axée sur les résultats*. L'agence d'exécution du Projet est la structure classique de gestion de l'Ecole. L'animation est assurée par le Conseil d'Administration de l'EMP présidé par le Ministre de la Défense et des Anciens Combattants.

II. Objectifs du projet

L'objectif global du projet est de renforcer les capacités d'intervention de l'EMP de Bamako pour la résolution des conflits et le maintien de la paix en Afrique et au sein de la zone CEDEAO en particulier.

De façon plus spécifique, deux objectifs seront poursuivis :

- 3) Renforcer les capacités institutionnelles de l'Ecole,
- 4) Renforcer la contribution de l'EMP aux capacités de maintien de la paix et de résolution des conflits en Afrique et au sein de la zone CEDEAO en particulier.

Le projet devrait contribuer à une extension des activités de l'Ecole en fonction de l'expérience acquise et des besoins exprimés par les pays de la sous région notamment, et à l'élargissement des formations aux compétences civilo-militaires en fonction de son nouveau mandat.

Le projet ayant bouclé ses trois années de vie, conformément aux principes de gestion du cycle de projet, il sera procédé à une évaluation finale en vue d'examiner le niveau d'atteinte des résultats prévus et l'efficacité des stratégies et actions posées. Les présents termes de référence sont élaborés pour servir de feuille de route pour le Consultant qui sera recruté afin de conduire cet important exercice.

III. Objectifs, Résultats attendus et approches de l'évaluation

3.1 Objectifs de l'évaluation

3.1.1 Objectif global :

Le but de l'évaluation est d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs assignés au projet en termes de renforcement des capacités d'intervention de l'EMP de Bamako pour la résolution des conflits et le maintien de la paix en Afrique et au sein de la zone CEDEAO en particulier.

Pour ce faire, l'évaluation doit clairement identifier les résultats atteints en dégagant les atouts/opportunités et contraintes/difficultés à travers une analyse de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et des effets induits du projet.

3.1.2 Objectifs spécifiques :

De façon spécifique, le Consultant devra :

- a) apprécier la qualité des réalisations et les progrès accomplis depuis le démarrage du projet ;
- b) déterminer le niveau d'atteinte des objectifs par rapport aux prévisions dans le document de projet ;
- c) évaluer la contribution du projet dans les efforts de résolution des conflits et le maintien de la paix en Afrique et au sein de la zone CEDEAO en particulier.
- d) apprécier le degré d'amélioration des capacités de l'EMP et de satisfaction des bénéficiaires des services de l'Ecole et faire des suggestions pour une meilleure appropriation susceptible de créer une valeur ajoutée;
- e) identifier les faiblesses et les contraintes dans la mise en œuvre des activités du projet (gestion des ressources humaines, matérielles, financières et du partenariat, etc.) ;
- f) évaluer la cohérence du cadre institutionnel et des mécanismes de gestion régissant le projet;
- g) Identifier les bonnes pratiques susceptibles d'être répliquées ou documentées, les meilleurs enseignements tirés ainsi que les forces du projet;
- h) Identifier et analyser les nouveaux enjeux et défis de résolution des conflits et le maintien de la paix en Afrique et au sein de la zone CEDEAO en particulier.
- i) Déterminer les nouveaux besoins et orientations à donner au Projet en vue d'une éventuelle nouvelle assistance incluant :
 - a. les activités devant être poursuivies en raison de leur pertinence dans le contexte de l'Afrique et au sein de l'espace CEDEAO
 - b. les nouvelles activités devant être prises en charge pour des raisons stratégiques ou de circonstances ;
 - c. une évaluation des coûts de ces activités sur les trois années à venir ;

IV. Résultats attendus

Deux principaux produits sont attendus de cette évaluation :

- i) un Rapport d'évaluation (préliminaire et final en version française) du projet et
- ii) une esquisse de propositions d'axes d'intervention pour une nouvelle phase.

Le Rapport d'évaluation, très analytique, devra faire ressortir notamment :

- le contexte socio politique dans lequel le projet a été mis en œuvre ;
- les réalisations du projet et les progrès accomplis en rapport avec les prévisions du progoc ;
- les forces et les faiblesses du projet tant dans la planification opérationnelle que de la gestion des ressources financières;
- l'analyse des écarts et leur justification ;
- la contribution du projet aux efforts de résolution de conflits et de maintien de la paix en Afrique;
- les nouveaux défis à relever et des propositions concrètes en vue d'une nouvelle phase du projet la période 2012-2015.
- des recommandations d'ordre général concernant les domaines d'interventions du projet, la stratégie de mise en œuvre, les mécanismes de gestion, la stratégie de mobilisation des fonds, la gestion du partenariat avec les partenaires financiers ainsi que les Ecoles similaires en Afrique;

V. Portée de l'évaluation

L'évaluation s'étendra sur :

- i) L'appréciation du niveau de performance du projet en déterminant les progrès réalisés conformément au document de projet ;
- ii) L'évaluation de la performance du Projet dans le renforcement de capacités de l'EMP ;
- iii) la qualité et la pertinence des intrants (ressources humaines, matérielles, financières) ainsi que du partenariat avec les partenaires stratégiques ;
- iv) les rôles et l'efficacité des appuis conseil et méthodologique assurés par le PNUD dans la mise en œuvre du projet ;
- v) l'implication du gouvernement dans la prise en charge du projet ainsi que le degré d'autonomisation du projet par rapport à l'appui du Japon/PNUD et à la dynamique d'appropriation par l'EMP;
- vi) l'efficacité du projet (ratio coût opérationnel par rapport au coût programmatique ; ratio ressources dépensées (intrants) par rapport aux résultats obtenus (extrants) ;
- vii) la durabilité des résultats du projet et la capacité de l'EMP à s'approprier de ces résultats ;

VI. Profil du Consultant

L'évaluation sera confiée à un Consultant possédant une expertise avérée (au moins 10 ans) dans les domaines de l'évaluation des projets/programmes en général et une bonne

connaissance des politiques/stratégies de développement du Mali, leur lien avec la paix et la sécurité.

VII. Durée et méthodologie de l'évaluation

La consultation durera 15 jours calendaires et se déroulera idéalement en juillet 2012 de la façon suivante :

- a) Une session introductive d'harmonisation de la compréhension des TDR avec le PNUD ;
- b) Des rencontres de travail avec les partenaires stratégiques (l'EMP, le Ministère de la Défense et des Anciens Combattants, le PNUD, le Japon) et un ou deux autres bailleurs de fonds de l'EMP ; ainsi qu'un échantillon de bénéficiaires de l'appui du projet. Au besoin, le Consultant pourrait rencontrer d'autres acteurs pour avoir leurs appréciations sur le projet;
- c) le dépôt du Rapport provisoire en trois (3) copies (version dure et électronique) dix jours après le démarrage de la mission. Une séance de restitution du rapport provisoire réunira les différentes parties prenantes ;
- d) le dépôt du Rapport final en trois (3) copies (version dure et CD-Rom), au plus tard cinq jours après transmission des observations faites par les parties prenantes

NB : Toutes les publications/œuvres dans le cadre de la présente mission restent la propriété exclusive du Projet

VIII. Imputation budgétaire de l'évaluation

Les frais liés à l'évaluation sont imputables au budget du Projet.

PROPOSITION DE METHODOLOGIE DE REALISATION DE L'EVALUATION

2.1. Les étapes et les activités

L'évaluation sera exécutée en étapes

Etape 1 : Mise en route de l'évaluation

Les activités y rattachées comprendront :

- Entretiens et échanges préliminaires avec le commanditaire et les responsables du projet et la collecte de documents Lors de cette rencontre il sera question de l'établissement de la liste indicative de personnes cibles à toucher ainsi que leurs contacts.
- La revue et l'analyse documentaire
- Elaboration des outils de collecte d'informations et leur adoption par le commanditaire et les responsables du projet

Il s'agira de l'administration auprès des personnes cibles des outils de collecte d'information

Etape 3 : Dépouillement et analyse interprétation des informations

Les activités concerneront :

- La superposition et le recoupement des informations collectées auprès des personnes cibles
- L'analyse et l'interprétation des données élaborées

Etape 4 : Rédaction et dépôt du rapport de l'évaluation version provisoire

Les activités concerneront :

- L'élaboration du plan du rapport d'évaluation
- La rédaction proprement dite du premier draft du rapport d'évaluation
- Le dépôt du premier draft du rapport d'évaluation
- Les discussions avec le commanditaire autour du premier draft du rapport d'évaluation et l'enregistrement des observations
- L'intégration dans un second draft du rapport des observations enregistrées
- Le dépôt du 2ieme draft du rapport de l'évaluation

Etape 5 : Préparation et animation de l'atelier de validation du rapport d'évaluation

Les activités seront :

- L'élaboration du document PowerPoint sur les résultats de l'évaluation
- La présentation suivi du commentaire des résultats de l'évaluation

Etape 6 : La finalisation et le dépôt de la version définitive du rapport d'évaluation

Les activités concerneront :

- La prise en charge dans le rapport des observations enregistrées lors de l'atelier
- Le dépôt de la version définitive du rapport de l'évaluation

2.2. Personnes Cibles

Elles seront déterminées avec le commanditaire et les responsables du projet

2.3. Les méthodes et outils

Axe d'évaluation	Point d'évaluation	Méthode	Outils
1. Pertinence	Contexte socio politique dans lequel le projet a été mis en œuvre	Revue documentaire Entretien	Documents de référence et de planification du programme Guide d'entretien
	Pertinence des activités mises en œuvre par rapport au contexte sociopolitique du monde et de la sous région et au mandat du projet	Revue documentaire Entretien	Documents de référence et de planification du programme Guide d'entretien
	Qualité et pertinence des intrants (ressources humaines, matérielles, financières)	Enquête Revue documentaire	Questionnaire d'enquête Rapports techniques
	Méthodologie de travail du projet	Enquête et Revue documentaire	Questionnaire d'enquête Rapports techniques
2.Efficacité	Niveau d'atteinte des objectifs par rapport aux prévisions dans le document de projet,	Entretien et Revue documentaire	Guide d'entretien PRODOC
	Réalisations du projet et progrès accomplis en rapport avec les prévisions du prodoc ;	Entretien et Revue documentaire	Guide d'entretien PRODOC Rapports techniques
	Performance du Projet dans le renforcement de capacités de l'EMP	Entretien Revue documentaire	Guide d'entretien Rapports techniques
	Faiblesses et contraintes dans la mise en œuvre des activités du projet (gestion des ressources humaines, matérielles, financières et du partenariat, etc.) ;	Entretien et Revue documentaire	Guide d'entretien Rapports techniques
	Cohérence du cadre institutionnel et des mécanismes de gestion régissant le projet ;	Entretien et Revue documentaire	Guide d'entretien Rapports techniques PRODOC
	Rôles et efficacité de l'appui assurés par le Gouvernement et les autres partenaires stratégiques	Entretien et Revue documentaire	Guide d'entretien Rapports techniques
	Qualité de réalisations et progrès accomplis depuis le démarrage du projet	Observation Entretien et Revue documentaire	Visite de site Guide d'entretien Rapports techniques

	Forces et faiblesses du projet tant dans la planification opérationnelle que de la gestion des ressources financières	Entretien et Revue documentaire	Guide d'entretien Rapports financiers
3.Efficience	Ratio coût opérationnel par rapport au coût programmatique	Revue documentaire	Guide d'entretien Rapports financiers d'exécution
	Ratio ressources dépensées (intrants) par rapport aux résultats obtenus (extrants)	Revue documentaire	Guide d'entretien Rapports financiers d'exécution
4.Durabilité	Implication du gouvernement dans la prise en charge du projet	Entretien Revue documentaire	Guide d'entretien Rapports d'études Rapports techniques
	Degré d'autonomisation du projet par rapport à l'appui des partenaires et à la dynamique d'appropriation	Entretien	Guide d'entretien
	Durabilité des résultats du projet et capacité des structures nationales à s'approprier de ses résultats	Entretien	Guide d'entretien Rapports d'études Rapports techniques
5.Effets induits	Contribution du projet dans la promotion de l'EMP, et sa valeur ajoutée	Enquête	Questionnaire d'enquêtes
	Degré d'amélioration des capacités de l'EMP et suggestions pour une meilleure appropriation	Entretien	Guide d'entretien
	Contribution du projet dans le maintien et la prévention des conflits	Enquête	Questionnaire d'enquêtes
6.Partenariat	Partenariat établis étendue, efficacité et efficience	Entretien Revue documentaire	Guide d'entretien Documents de référence et de planification du programme Rapports techniques d'exécution Conventions ou accords signés
7.Leçons apprises	Bonnes pratiques susceptibles d'être répliquées ou documentées,	Entretien Revue documentaire	Guide d'entretien Rapports d'études Rapports techniques
	Meilleurs enseignements tirés et forces du projet	Entretien Revue documentaire	Guide d'entretien Rapports d'études Rapports techniques
	Facteurs principaux qui ont freiné ou facilité la mise en œuvre du projet	Entretien Revue documentaire	Guide d'entretien Rapports d'études Rapports techniques
8.Suggestions et recommandati	Enjeux et défis et orientations à donner au nouveau projet	Entretien Analyse	Guide d'entretien Grille d'analyse
	Axes et domaines d'intervention	Entretien	Guide d'entretien

ons pour une nouvelle phase du projet	pertinents pour le nouveau projet	Analyse	Grille d'analyse
	Cadre institutionnel plus cohérent et mieux adapté aux besoins de pilotage du projet (au plan interne et au plan des partenariats)	Entretien Analyse	Guide d'entretien Grille d'analyse
	Possibilités de mobilisation de ressources auprès des partenaires pour mener à bien le nouveau projet	Entretien Analyse	Guide d'entretien Grille d'analyse
	Complémentarités à rechercher et/ou à renforcer avec d'autres partenaires et écoles similaires en Afrique	Entretien Analyse	Guide d'entretien Grille d'analyse

2.4. Le chronogramme d'exécution

Cf diagramme ci dessous

Diagramme à barres de l'exécution de l'évaluation

Etape	Activités		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Mise en route de l'évaluation	Entretiens et échanges préliminaires avec le commanditaire et les responsables du projet et la collecte de documents	1,5																
	Revue et analyse documentaire	1																
	Elaboration des outils de collecte d'informations et leur adoption par le commanditaire et les responsables du projet	1																
2. Entretiens et enquêtes de terrain	Administration auprès des personnes cibles des outils de collecte d'information	3																
3. Dépouillement et analyse interprétation des informations	Superposition et le recoupement des informations collectées auprès des personnes cibles	0,5																
	Analyse et l'interprétation des données élaborées	0,5																
4. Rédaction, dépôt et discussions autour des drafts du rapport de l'évaluation	Elaboration du plan du rapport d'évaluation	0,5																
	Rédaction proprement dite du premier draft du rapport d'évaluation	2																
	Dépôt du premier draft du rapport d'évaluation																	
	Discussions avec le commanditaire autour du premier draft du rapport d'évaluation et l'enregistrement des observations	1																
	Intégration dans un second draft du	0,5																

Annexe 3 : Support de collecte d'informations

Grille d'évaluation P A RC EMP

Axe d'évaluation	Contenus d'évaluation	Qui ?	Quoi ?	Questions d'évaluation
1. Pertinence	Contexte socio politique dans lequel le projet a été mis en œuvre	RP Partenaires stratégiques	Situation politique et sécuritaire ayant justifié le projet	Situation politique et sécuritaire nationale sous régionale et internationale ayant justifié la demande de projet Mesures justifiant un appui
	Pertinence des activités mises en œuvre par rapport au contexte sociopolitique du monde et de la sous région et au mandat du projet	RP Partenaires stratégiques	Activités Objectifs du projet	En quoi les activités retenues répondent elles aux problèmes posés ? Les activités sont elles des solutions appropriées ? si oui comment ? Les activités collent elles aux objectifs du projet ? si oui comment ?
	Qualité et pertinence des intrants (ressources humaines, matérielles, financières)	RP Partenaires stratégiques	Comptable Technicien informatique Administrateur de réseau Constructions Equipements matériels	Niveaux expériences, utilités, rôles joués, problèmes justifiant le besoin, actions entreprises avant recrutement Type de construction dimension par rapport aux ambitions, utilités, problèmes justifiant le besoin, Type équipements marques durée de vie , utilités , problèmes justifiant le besoin
	Méthodologie de travail du projet	RP Partenaires stratégiques	Méthode de travail	Planification Programmation Mise en œuvre Suivi évaluation Rapportage capitalisation
2.Efficacité	Niveau d'atteinte des objectifs par rapport aux prévisions dans le document de projet,	RP Partenaires stratégiques	Objectifs	Objectifs visés/objectifs atteints

		PRODOC		
	Réalisations du projet et progrès accomplis en rapport avec les prévisions du PRODOC ;	RP PRODOC	Réalisations du projet et progrès accomplis	Construction Equipement matériel Renforcement de capacités Visibilité Maintien de la paix
	Performance du Projet dans le renforcement de capacités de l'EMP	RP documents projet	Performances du projet	Nombre de personnes formées, diversité, volume qualité pour le maintien de la paix
	Faiblesses et contraintes dans la mise en œuvre des activités du projet (gestion des ressources humaines, matérielles, financières et du partenariat, etc.) ;	RP Partenaires Stratégiques	Les difficultés et écueils du projet	Principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des activités prévues Problèmes liés à la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et du partenariat,
	Cohérence du cadre institutionnel et des mécanismes de gestion régissant le projet ;	RP Partenaires Stratégiques	cadres institutionnels EMP et projet	Interface cadre institutionnel de l'EMP et gestion du projet contradictions avantages inconvénients interactions, niveau d'intégrité, malaises et difficultés goulots d'étranglements synergies actives
	Rôles et efficacité de l'appui assurés par le Gouvernement et les autres partenaires stratégiques.	RP Partenaires Stratégiques bénéficiaires	Appui du gouvernement et des autres partenaires	Place dans le financement par PS diligence dans le décaissement, flexibilité, capacité à répondre aux besoins immédiats, volume comparatif de financement
	Qualité de réalisations et progrès accomplis depuis le démarrage du projet	Visite réalisation	Qualité des réalisations	Taille et valeur des extensions réalisées Pérennité des ouvrages réalisés Augmentation des quantités formées Visibilité de l'EMP
	Forces et faiblesses du projet tant dans la planification opérationnelle que de la gestion des ressources financières	RP Partenaires Stratégiques	gouvernance	Procédure de planification opérationnelle nature des difficultés rencontrées Existence et diversité d'outils de gestion des ressources financières, applicabilité ; difficultés techniques rencontrées
3.Efficience	Ratio coût opérationnel par rapport au coût programmatique	Document de rapportage	coûts	Total cout réalisé Total cout prévu
	Ratio ressources dépensées (intrants) par	comptable	coûts	Valeur des couts de fonctionnement du projet

	rapport aux résultats obtenus (extrants)			
4.Durabilité	Implication du gouvernement dans la prise en charge du projet	RP Gouvernement	Contribution du gouvernement	Autre implication de l'état en dehors de la contribution au budget Variation annuelle de la contribution de l'état Preuve de la pérennisation de la contribution de l'état
	Degré d'autonomisation du projet par rapport à l'appui des partenaires et à la dynamique d'appropriation	RP Partenaires Stratégiques	Autonomisation du projet	Capacité de fonds propres dégagéable par le projet Capacité de réalisation sans le projet
	Durabilité des résultats du projet et capacité des structures nationales à s'approprier de ses résultats	RP Bénéficiaires Partenaires Stratégiques	Durabilité des résultats du projet	Capacité de l'EMP à l'auto prise en charge des activités du projet Capacités d'auto renouvellement après amortissement des biens meubles et immeubles
5.Effets induits	Contribution du projet dans la promotion de l'EMP, et sa valeur ajoutée	RP	Valeur de l'EMP	Indices visibles attestant de façon irrévocable l'effet du projet sur l'Ecole Valorisations de l'école imputables au projet niveau national et international
	Degré d'amélioration des capacités de l'EMP et suggestions pour une meilleure appropriation	RP	Capacité de l'EMP	Capacités concrètes de l'EMP améliorées par le projet
	Contribution du projet dans le maintien et la prévention des conflits	RP bénéficiaire d'actions	Contribution du projet	Exemple d'amélioration du maintien et la prévention des conflits dus au projet
6.Partenariat	Partenariat établis étendue, efficacité et efficience	PNUD Japon Gouvernement (tutelle)	relations	Nombre de partenariat intérêt des partenaires pour le projet, nouveaux partenariats en vue, rapidité dans la mise en place des partenariats, couts dus aux partenaires par rapport à leur apport
7.Leçons apprises	Bonnes pratiques susceptibles d'être répliquées ou documentées,	RP Partenaires Bénéficiaires	Expériences du projet	Actions réalisées qui paraissent inédites et pouvant être conseillé à d'autres
	Meilleurs enseignements tirés et forces du projet	RP Partenaires Bénéficiaires	Expériences du projet	Sur tous les plans qu'est ce qui semble avoir bien marché ?

	Facteurs principaux qui ont freiné ou facilité la mise en œuvre du projet	RP Partenaires Bénéficiaires	Expériences du projet	qu'est ce qui n'a pas bien marché ?
8.Suggestions et recommandations pour une nouvelle phase du projet	Enjeux et défis et orientations à donner au nouveau projet			
	Axes et domaines d'intervention pertinents pour le nouveau projet			
	Cadre institutionnel plus cohérent et mieux adapté aux besoins de pilotage du projet (au plan interne et au plan des partenariats)			
	Possibilités de mobilisation de ressources auprès des partenaires pour mener à bien le nouveau projet			
	Complémentarités à rechercher et/ou à renforcer avec d'autres partenaires et écoles similaires en Afrique			

Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées

Date	Prénom Nom	Institution	fonction	contact
30/07/2012	Madame Aminata Blondin Bbeye	PNUD		
	Mdame Ossade Fatimata TRAORE	PNUD		
1/08/2012	Capitaine Boubacar OULOLOGEUEM	EMP	Assistant administratif et financier	66 72 63 03
	Aliou MAIGA	EMP	Technicien informatique	
	Emile DIAKITE	EMP	Administrateur reseau informatique	
	Colonel Balary KANOUTE	EMP	Directeur Adjoint des Etudes	
6/08/2012	CDT Cheick Oumar DOUMBIA		Bénéficiaire formation DDR	66 73 19 10
	CNE Lassine KEITA		Bénéficiaire formation DDR	79 02 68 17
	CNE Ibrahima DIAKITE		Bénéficiaire formation DDR	76 42 85 16
	CNEIdrissa Djibrilla MAIGA		Bénéficiaire formation DDR	66 79 17 96
	LCL Alkaya BS TOURE		Bénéficiaire formation CIMIC 07	76 14 59 17
7/08/2012	CDT Satigui SIDIBE		Bénéficiaire formation CIMIC 07	65 50 69 06
	CNE Hamidou SIDIBE		Bénéficiaire formation CIMIC 07	66 71 84 68
	CP Amadou DIAKITE		Bénéficiaire formation CIMIC 07	66 73 81 91
	LCL Oumarou MAIGA	EMP	Instructeur Bénéficiaire formation APIM-12	66 72 14 24
	LCL Korio DEMBELE	Base 102 armée de l'air Sévaré	Bénéficiaire formation APIM-12	69 84 11 81
	Bakary FOFANA	Armée de l'air	Bénéficiaire formation APIM-12	66 59 37 39
8/08/2012	CL Mamadou KANE	EMP	Instructeur permanent	78 63 11 18
	CDT Faraban SANGARE	EMP	Instructeur permanent	66 87 49 64

	Raymond ORTS BROTONS	SOMAFRE C	Directeur Général	20 21 59 70
	Adama TRAORE	Direction du Genie Militaire		66 72 75 94