MISSION D'EVALUATION FINALE DU PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE L'ECOLE DE MAINTIEN DE LA PAIX

ALIOUNE BLONDIN BEYE

Rapport final

Présenté par :

Mamadou THIAM

CONSULTANT

Septembre 2015

Table des matières

Liste des sigles et des abréviations …….…….. 2

Résumé exécutif …… 3

Introduction ……... 7

Contexte et justification ……. 9

Rappel des objectifs du projet et des résultats attendus de l'évaluation ……..…. 10

Méthodologie de l'évaluation ……...… 12

Les réalisations du projet et les progrès accomplis en rapport avec les prévisions…... 14

La contribution du projet aux efforts de résolutions des conflits ……. 22

Les faiblesses et les contraintes dans la mise en œuvre des activités du projet ……... 23

Les principales leçons apprises …… 24

Les nouveaux défis et les propositions en vu d'une nouvelle phase……..…25

Recommandations …… 28

Conclusions ……..…….30

Annexes ……... 31

Liste des sigles et des abréviations

T.D.R. : **T**ermes **D**e **R**éférence.

P.N.U.D. : Programme des **N**ations **U**nies pour le **D**éveloppement.

E.M.P-A.B.B. : Ecole de **M**aintien de la **P**aix **A**lioune **B**londin **B**EYE.

R.S.S. : Réforme du **S**ecteur de la **S**écurité.

A.L.P.C : Armes **L**égères de **P**etit **C**alibre

D.D.R. : Désarmement – **D**émobilisation – **R**éintégration.

R.D.C. : République **D**émocratique du **C**ongo.

R.C.A. : République **C**entrafricaine.

MINUSMA : Mission **M**ultidimensionnelle **I**ntégrée des **N**ations **U**nies pour la **S**tabilisation au **M**ali.

G.A.R. : Gestion **A**xée sur les **R**ésultats.

Résumé Exécutif

Le contexte mondial a été marqué au cours de la dernière décennie par des conflits armés et autres troubles.

Dans les pays Africains notamment dans la région Ouest Africaine, la prévention et la résolution des problèmes sécuritaires sont devenues des besoins pressants. Les pays se sont engagés en envoyant des troupes pour le maintien de la paix.

Mais il est apparu que la prévention des crises et la gestion des conflits doivent faire l'objet d'une approche plus ambitieuse et globale.

Au delà de simples envois de troupes, il s'agit de dispenser aux militaires et aux civils le savoir faire technique et les tactiques leur permettant d'opérer efficacement.

C'est pour répondre à ce besoin qu'une structure de formation a vu d'abord le jour à Zambakoro (Côte d'Ivoire) en 1999. Ensuite, elle a été transférée à Koulikoro en 2003 suite à une concertation entre les autorités Maliennes et Françaises et enfin à Bamako.

Dans le cadre du renforcement de ses capacités notamment dans les domaines de la construction, du fonctionnement, de l'encadrement permanent et de l'appui à l'instruction l'EMP a bénéficié du concours de la France, des Pays-Bas, de l'Allemagne, du Canada, de la Suisse, du Royaume-Uni, du Danemark, des Etats-Unis, de la CEDEAO et de l'Argentine.

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

En 2010, l'EMP a bénéficié d'une contribution additionnelle de 600 000 $ US pour consolider les acquis du premier financement.

Afin d'apporter des réponses aux nouveaux besoins de l'Ecole, il a été mis en place un autre projet d'une durée d'un an (Août 2014-Juillet 2015) pour consolider les acquis des précédents appuis.

Le projet ayant bouclé son année de vie, 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 en termes de renforcement des capacités de l'Ecole pour la résolution des conflits pour le Maintien de la Paix en Afrique et au sein de la zone CEDEAO.

L'évaluation a permis d'obtenir les résultats suivants :

1. **En ce qui concerne les réalisations et les progrès accomplis en rapport avec les prévisions.**

L'objectif global du Projet est de consolider les acquis des deux précédents appuis à travers le renforcement des capacités de l'EMP pour la résolution de conflits et le maintien de la paix en Afrique et au Mali en particulier.

Deux objectifs spécifiques ou produits étaient recherchés :

- Renforcer la capacité logistique de l'Ecole ;
- Réaliser sept stages de formation des civils, paramilitaires et militaires Africains et Maliens en Maintien de la Paix.

L'évaluation note avec satisfaction que le projet a atteint pleinement ces objectifs.

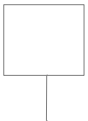
Démarré en Août 2014 pour une durée d'un an, il a réalisé un taux d'exécution globale de 99,99% dont :

- Appui institutionnel : 99,97%
- Sept stages de formations : 100%

Grâce à l'acquisition de nouveaux matériels informatiques, d'un nouveau site et d'une base de données de suivi des stagiaires, l'Ecole a pu se doter de véritables outils de gestion interne permettant d'améliorer considérablement sa visibilité. En outre, le parc auto a été renforcé avec l'acquisition d'un minibus de transport de quinze (15) places.

A travers l'organisation des sept (7) stages de formation, le projet s'est adapté à l'évolution du contexte. En répondant aux besoins et aux priorités du Mali et des Etats membres de la CEDEAO, il confirme également sa pertinence politique nationale et internationale. Toutes les activités prévues ont été réalisées. 174 stagiaires ont été formés dont 80% de ressortissants de la CEDEAO.

54 femmes et 120 hommes.



Les quatre (4) stages relatifs à la Réforme du Secteur de la Sécurité et au DDR ont regroupé à eux seuls 103 participants en raison des préoccupations actuelles des Etats membres liées aux questions sécuritaires et la nécessité de leur apporter des réponses adaptées.

En complément aux quatre (4) premiers stages, les formations sur les droits de l'homme et le Genre s'inscrivent dans le cadre des missions humanitaires en rapport avec les violations massives des droits humains.

En somme, les formations ont pleinement répondu aux attentes. La démarche méthodologique suivie était adaptée aux spécificités des participants et aux objectifs poursuivis.

2. **En ce qui concerne la contribution du projet aux efforts de résolution des conflits et le maintien de la paix en Afrique et au sein de la zone CEDEAO et au Mali en particulier**

Le projet a contribué à une amélioration de compétences civiles et militaires.

Il a permis une meilleure compréhension des concepts RSS et DDR, de l'évolution de la RSS et de la conception des programmes par des stagiaires, une familiarisation des participants avec les techniques DDR de façon à constituer un vivier de personnels capables de remplir les tâches, une amélioration des connaissances des personnels civils et militaires sur les droits de l'homme et les aspects théoriques et pratiques de la dimension Genre. Malgré ces acquis importants, quelques faiblesses sont à signaler.

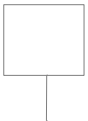
3. **Les faiblesses du projet**

- durée limitée du projet (1 an) ;
- limitation des ressources ;
- limitation de la capacité d'accueil de l'Ecole face aux nombreuses demandes ;
- l'absence d'un mécanisme d'appui au déploiement des stagiaires formés ;
- nombre limité d'instructeurs.

4. **Les principales leçons apprises**

De la mise en œuvre du Projet, on peut retenir que les actions bien ciblées ont permis dans un délai relativement limité d'améliorer le cadre institutionnel et les prestations de service offertes. Le renforcement de la logistique de l'Ecole a contribué à créer un cadre de travail agréable. La présence aux stages de formation des ressortissants venant d'horizons divers a suscité des échanges d'expériences et crée des liens entre participants. La gestion financière est assurée correctement grâce à l'application des concepts et principes liée à la GAR.

5. **En ce qui concerne les nouveaux défis et les propositions en vue d'une nouvelle phase**



Tirant les leçons de l'expérience acquise à la suite de la réalisation de sept (7) stages de formation et compte tenu des nouveaux besoins liés à la mise en œuvre de l'Accord pour la Paix et Réconciliation Nationale et de la vocation de l'Ecole de Maintien de la Paix, l'évaluation suggère la poursuite des activités déjà réalisées et des nouveaux modules à développer et à introduire dans le curricula de formation notamment les formations sur la lutte contre la prolifération des armes légères, la gestion des risques de catastrophes et des cours sur la justice transitionnelle.

6. En ce qui concerne les recommandations

Au delà de la mission classique de la formation dans le domaine du maintien de la paix et en rapport avec le nouveau contexte, l'accent doit être mis sur les actions de formation dans les domaines de DDR et RSS, la justice transitionnelle en élargissant le public notamment aux membres signataires de l'Accord et la consolidation des acquis dans les domaines de la formation du Genre. Il serait tout à fait important de mettre l'accent sur la recherche opérationnelle à travers la création d'un centre de recherche.

Introduction

Au cours de la dernière décennie, le contexte mondial a été marqué par certains phénomènes notamment le terrorisme, l'instabilité politique, les guerres et autres troubles.

Dans les pays qui sortent juste de la crise, la paix est liée aux actions de maintien.

Il est aujourd'hui unanimement admis que la prévention des conflits et la résolution doivent faire l'objet d'une approche plus globale et ambitieuse qui place l'homme au cœur des préoccupations. La participation aux opérations de maintien de la paix requiert des militaires non seulement le savoir faire technique et des tactiques mais elle doit s'étendre aussi aux compétences civiles.

Répondant essentiellement à ces besoins, l'Ecole de Maintien de la Paix dont la mission principale est d'assurer la formation des stagiaires civils, paramilitaires et militaires provenant des Etats Africains et particulièrement de la CEDEAO a bénéficié de l'appui de certains partenaires et organismes.

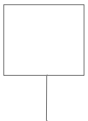
En 2008 fut conclu avec le Japon à travers le PNUD un projet qui vise à renforcer les capacités d'intervention de l'EMP. Il a apporté à l'Ecole deux appuis entièrement exécutés avec des résultats probants.

En complément à cette assistance, une contribution supplémentaire de 500 000 $ US a été accordée en 2014 par le gouvernement du Japon pour la mise en place d'un autre projet.

Prévu pour une durée d'un an (Août 2014-Juillet 2015), le projet qui devrait permettre de consolider les acquis des deux précédents appuis vise à améliorer le cadre institutionnel ainsi que les prestations de services offertes par l'Ecole.

Le projet ayant bouclé son année de vie, 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 de l'EMP pour la résolution des conflits et le maintien de la paix en Afrique et au sein de la zone CEDEAO en particulier.



Le présent rapport qui traite des résultats de l'évaluation s'articule autour des points suivants :

- Contexte et justification ;
- Rappel des objectifs du projet et des résultats attendus de l'évaluation ;
- Les réalisations du projet et les progrès accomplis en rapport avec les prévisions ;
- La contribution du projet aux efforts de résolution des conflits et du maintien de la paix en Afrique et au sein de la zone CEDEAO en particulier ;
- Les faiblesses et les contraintes dans la mise en œuvre des activités du projet ;
- Les principales leçons apprises ;
- Les nouveaux défis et les propositions pour une nouvelle phase ;
- Recommandations ;
- Conclusions.

1- Contexte et Justification

Il est aujourd'hui unanimement admis que la prévention des conflits et la résolution des crises doivent faire l'objet d'une approche globale et ambitieuse qui place l'homme au cœur des préoccupations. La participation aux opérations de maintien de paix requiert des militaires non seulement le savoir faire technique et des tactiques mais elle doit s'étendre aussi aux compétences civiles.

Au regard des nouvelles perceptions de la sécurité qui exigent une véritable reforme du secteur, il s'agit d'organiser des formations permettant de mieux outiller les bénéficiaires afin de leur permettre d'assurer avec un certain professionnalisme leur mission.

C'est pour apporter des réponses à ces préoccupations que l'Ecole de Maintien de la Paix a bénéficié de l'appui de certains pays et organismes dans le but de l'aider à dispenser aux stagiaires civils, paramilitaires et militaires un enseignement pluridisciplinaire de qualité adapté aux réalités du continent, ouvert sur le monde et reposant sur les concepts de paix et de sécurité.

En 2008, un projet a été conclu avec le Japon. Il visait à renforcer les capacités de l'EMP à partir d'une combinaison d'activités d'investissement et d'équipement en faveur de l'Ecole complété par un appui en termes d'assistance technique de planification, de gestion financière, de formation et de mise à disposition de ressources humaines supplémentaires.

Le projet qui impliquait trois partenaires majeurs à savoir le Japon, le PNUD et le gouvernement du Mali a apporté à l'EMP deux appuis entièrement exécutés avec des résultats probants.

Répondant essentiellement aux nouveaux besoins en rapport avec le nouveau contexte marqué par le retrait de certains partenaires, les crises récurrentes dans la partie septentrionale du Mali, la surabondance des armes légères, les violations massives des droits de l'homme, un nouveau projet a été mis en place.

Prévu pour une durée d'un an (Août 2014-Juillet 2015), cette contribution supplémentaire de 500 000 $ US accordée par le gouvernement du Japon devrait permettre de consolider les acquis des deux précédents appuis

2- Rappel des objectifs du projet et des résultats de l'évaluation

Deux objectifs ont été assignés au projet :

- Améliorer la capacité logistique de l'Ecole à travers le renouvèlement de son parc informatique vétuste, l'acquisition d'un minibus de transport des stagiaires, la mise à jour du site internet et la mise en place d'un logiciel de gestion et de suivi des stagiaires.
- Réaliser sept (7) stages de formation des civils, paramilitaires et militaires Africains et Maliens en maintien de la paix à travers l'organisation des stages en Droit de l'homme, Genre, Réforme du Secteur de la Sécurité, Désarmement, Démobilisation, Réintégration et Remboursement du matériel appartenant au contingent.

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** pour la résolution des conflits et le maintien de la paix en Afrique et au sein de la zone **C.E.D.E.A.O.** en particulier. Pour ce faire, l'évaluation doit clairement identifier les résultats atteints en dégageant 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.

De façon spécifique, le consultant devra :

- apprécier la qualité des réalisations et les progrès accomplis ;
- évaluer la contribution du projet aux efforts de résolution des conflits et de maintien de la paix au Mali et en Afrique notamment au sein de la zone **C.E.D.E.A.O.** en particulier ;
- apprécier le degré d'amélioration des capacités de **l'EMP** et de satisfaction des bénéficiaires des services l'Ecole et faire des suggestions pour une meilleure appropriation susceptible de créer une valeur ajoutée ;
- identifier les faiblesses et les contraintes dans la mise en œuvre des activités du projet ;

- identifier les bonnes pratiques susceptibles d'être répliquées ou documentées, les meilleurs enseignements tirés ainsi que les forces du projet ;
- identifier et analyser les nouveaux enjeux et défis de résolution des conflits et le maintien de la paix au Mali dans un contexte de mise en œuvre de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation Nationale issu du processus d'Alger ;
- déterminer les nouveaux besoins et orientations à donner au projet en vue d'une éventuelle nouvelle assistance.

3- Méthodologie d'évaluation

3.1- Suite à une rencontre d'harmonisation des **TDR** avec **le PNUD** et un premier contact avec le responsable du projet au niveau de l'EMP, le consultant a pris connaissance des documents importants de base : projets soumis pour financement du gouvernement du Japon, rapport des réalisations techniques et financières et les textes relatifs à la création et au fonctionnement de l'Ecole.

3.2- Compte tenu des contraintes de temps, l'option a été faite pour une approche participative permettant aux parties prenantes de faire des commentaires sur les activités du projet et exprimer en des termes qui leur sont propres, leur évaluation de la valeur et des effets du projet.

3.3- Des rencontres ont été organisées avec les responsables de l'Ecole de Maintien de la Paix **Alioune Blondin BEYE** pour passer en revue les activités et les résultats obtenus, les difficultés rencontrées et apprécier l'impact du projet et leur point de vue par rapport à la seconde phase.

3.4- Une séance de travail a eu lieu également avec l'ambassade du Japon autour des deux précédents appuis et du suivi du troisième projet.

3.5- Les discussions approfondies avec les acteurs principaux du projet ont permis de comparer les activités prévues aux activités réalisées, les résultats prévus aux résultats obtenus notamment en ce qui concerne la contribution du projet aux efforts de résolution des conflits et de maintien de la paix au Mali et en Afrique, le degré d'amélioration des capacités de **l'EMP** et de satisfaction des bénéficiaires.

3.6- Par la même occasion ont été examinées les questions relatives à la gestion du projet, les besoins nouveaux et les nouvelles orientations en tenant compte des préoccupations des Etats membres au sein de la zone **C.E.D.EA.O.** et en particulier le Mali.

La mission saisit cette opportunité pour remercier les membres de la direction de l'Ecole et particulièrement le Directeur Administratif et Financier, le Directeur de l'Instruction, le Directeur Adjoint des Etudes, le Directeur des Etudes et le Directeur des Stages pour leur accueil et leur disponibilité. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

4- Les réalisations du Projet et les progrès accomplis en rapport avec les prévisions

L'objectif global du projet est de contribuer au renforcement des capacités de **l'EMP** pour la résolution des conflits et le maintien de la paix en Afrique et au Mali en consolidant les acquis des deux précédents appuis du Japon.

De façon plus spécifique, cette nouvelle contribution vise deux objectifs :

- Le renforcement de la logistique de l'Ecole ;
- La réalisation de sept (7) stages de formation des civils, paramilitaires et des militaires Africains et Maliens en maintien de la paix.

Un examen des activités réalisées dans le cadre de la mise en œuvre du projet nous permettra de dégager les résultats obtenus, de déterminer le niveau d'atteinte de ces deux objectifs et d'évaluer la contribution du projet aux efforts de résolution des conflits et de maintien de la paix.

4.1- Niveau de réalisation des activités prévues

4.1.1- Le renforcement de la logistique

Tableau n° 1 **:** Réalisation des activités prévues

Produit attendu	Activités principales	Indicateurs de résultats
Produit 1 : les capacités logistiques de l'Ecole sont renforcées.	- Equipement des bureaux.	- 15 ordinateurs bureaux DELL Optiplexe 3020 Processor Core, RAM 4GB, Ecran 20 pouces, windows 7 pro. - 3 disques dur interne 500 GB - 12 disques dur externe 500 GB. - 8 Scanners HP scanjet G 4010. - 2 imprimantes LaserJet pro 200 M 276 N. - 5 imprimantes HP officejet 6600. - 2 imprimantes HP DeskJet 2545 (mobile) - 8 scanners HP scanjet G 4010. - Une mallette à outils informatiques 110 pièces. - Un souffleur - 10 télécommandes de présentation sans fil - 2 tablettes Ipad air-4/Sim 101 pouces - 2 Switch ciseo 24 points - 2 dictaphones sony ICD-PX 333 - 1 lecteur DVD externe pour ordinateur - 4 mémoires Ram pour serveur. - 1 NAS Disk Station DS 412. - 1 logiciel IDEAL administration 1 licence - IDEAL Secure 3.01 licence - Certificat SSL (abonnement annuel)
	- Acquisition de matériel de transport.	- 1 minibus TOYOTA HIACE diesel climatisé, radio casette direction assistée de 15 places, 2986 CC N° série : JTFJKO2P000025982

	- Mise à jour du site internet.	- Création d'un nouveau site www.empbamako.org - 2 000 visites d'avril à septembre 2015 de la rubrique missions de l'Ecole - Formation : inscription au stage (7 000 visites en 4 mois) - Formation en ligne (2 500 visites de juillet à août 2015)
	- Constitution d'une base de données de suivi des stagiaires	- Enregistrement de 10 000 stagiaires formés depuis 2007
	- Développement d'une nouvelle stratégie de communication.	- Mise en œuvre d'une nouvelle charte graphique. - Edition de dépliants, de calendriers. - Réalisation des articles pour les stagiaires.

Le nouveau site internet : www.empbamako.org

En outre, le parc auto a été renforcé avec l'acquisition d'un minibus de transport des stagiaires.

Convivial, très pratique et moderne le nouveau site a reçu un nombre élevé de visiteurs. Au titre des rubriques suivantes :

- Missions de l'Ecole : 2 000 visites d'Avril à Septembre 2015 ;
- Formation : inscription au stage (7 000 visites en quatre mois)
- Formation en ligne : 2 500 visites de Juin à Août 2015.

Le développement d'une base de données de suivi des stagiaires a permis une meilleure connaissance des effectifs formés (10 000 depuis 2007). En même temps il a fourni un état quantitatif et qualitatif du personnel susceptible d'être envoyé à la force en attente de la **C.E.D.E.A.O.**

Grâce à l'acquisition de nouveaux matériels informatiques dont les détails figurent au tableau ci-dessus, d'un nouveau site, d'une base de données de suivi des stagiaires, et d'une nouvelle stratégie de communication, l'Ecole a pu se doter de véritables outils de gestion interne permettant d'améliorer considérablement sa visibilité.

4.1.2- <u>La réalisation de sept (7) stages de formation des civils, paramilitaires et militaires Africains et Maliens</u>

<u>Tableau n° 2</u> **:** Réalisation des activités prévues

Produit attendu	Activités principales	Indicateurs de résultats	Observations
<u>Produit 2</u> : réalisation de sept (7) stages de formation des civils, paramilitaires et militaires Africains et Maliens en maintien de la paix	- Organisation de deux stages « Réforme du Secteur de la Sécurité »	1. **Du 10 au 14 Novembre 2014**, **25 stagiaires** dont 13 civils, 12 militaires et paramilitaires et 8 femmes tous ressortissants du Mali.	Les stagiaires ont été initiés au concept, principes et évolution de la RSS. Ils ont acquis des connaissances pratiques.
		2. **Du 18 au 21 Mai 2015**, **26 participants** dont 8 étrangers, 18 Maliens et une seule dame.	Le stage comprenait les modules suivants : - Concept de la RSS - Acteurs de la RSS - De la pratique de la RSS et les questions intersectorielles (Justice transitionnelle, Genre et DDR)
	- Organisation de deux stages « Désarmement, Démobilisation, Réintégration »	**1. Du 16 au 27 Février 2015 24 participants :** - 12 cadres civils - 12 officiers des forces armées, de la gendarmerie et de la police dont 4 dames ressortissants de 11 pays. **2. Du 11 au 22 Mai 2015 28 participants :** - 6 cadres civils dont une dame - 22 officiers des forces armées et de la police dont 4 dames tous ressortissants du Mali.	Les participants ont étudié plusieurs scénarios dans la conduite d'un processus DDR et acquis des connaissances pratiques.

	- Organisation de deux stages Genre - Organisation d'un stage droit de l'homme	**1. Du 16 au 20 Février 2015** 23 participants venant de 10 pays dont le Mali 60% de femmes **2. Du 15 au 19 juin 2015** 23 participants venant de 10 pays dont 12 de femmes et 13 hommes ; 5 militaires et 3 policiers. - **Du 04 au 08 Mai 2015** 25 stagiaires venant de 10 pays dont 12 femmes et 13 hommes ; 5 militaires et 3 policiers.	Les questions relatives à la dimension Genre dans les opérations de maintien de la paix ont été mieux maitrisées par les participants Le stage a permis une meilleure connaissance par les participants des instruments et des mécanismes des protections des droits de l'homme

Photo de famille : Stage DDR du 11 au 22 Mai 2015

Photo de famille : stage RSS du 18 au 22 Mai 2015

174 stagiaires ont été formés dont 80% de ressortissants de la **C.E.D.E.A.O.**

54 femmes

120 hommes

Les stages relatifs à Réforme du Secteur de la Sécurité et au DDR ont regroupé à eux seuls 103 participants en raison des préoccupations actuelles des Etats membres et de la nécessité de leur apporter des réponses adaptées.

Destinés à initier les participants au concept, principes et évolution de la RSS, ils ont ainsi permis de développer les compétences de base nécessaires pour entreprendre des évaluations et s'engager dans la conception des programmes en matière de RSS.

Répondant également aux besoins exprimés par les Etats membres les deux stages DDR visaient à familiariser les participants avec les techniques DDR afin de constituer un vivier de personnels capables de remplir les tâches.

52 participants ressortissant de 11 pays notamment du Bénin, du Burkina Faso, du Cameroun, de la République Centrafricaine, de la RDC, de la Côte d'Ivoire, du Niger, du Nigeria, du Sénégal, du Togo et du Mali ont pu apprendre les principaux éléments d'un programme DDR , étudier plusieurs scénarios durant lesquels un processus DDR a été conduit et acquis des connaissances pratiques.

En complément aux quatre premiers stages, les formations sur les droits de l'homme et le Genre s'inscrivent dans le cadre des missions humanitaires en rapport surtout avec les violations massives des droits de l'homme. 70 participants dont 25 pour le premier et 45 pour le second ont pu acquérir des connaissances sur les droits de l'homme dans les opérations de soutien à la paix et une formation pluridisciplinaire et interactive sur les aspects théoriques et pratiques de la dimension genre.

En somme, toutes les activités prévues ont été réalisées.

Les objectifs visés ont été pleinement atteints avec un taux d'exécution de 100%.

A travers l'organisation des formations, le projet s'est adapté à l'évolution de contexte.

En répondant aux besoins et aux priorités du Mali et des Etats membres de la **C.E.D.E.A.O,** il confirme également sa pertinence politique et nationale et internationale.

Les formations ont pleinement répondu aux attentes. La démarche méthodologique suivie était adaptée aux spécificités des participants et aux objectifs poursuivis.

Les ressources modestes du projet ont été utilisées pour financer des activités bien ciblées.

En comparant les dépenses, les activités réalisées et les résultats obtenus on peut facilement se rendre compte que les sommes investies ont permis des avancées significatives notamment dans les domaines de la formation des cadres civils, paramilitaires et militaires Africains et Maliens et du renforcement de la logistique.

Les tableaux des résultats de mise en œuvre démontrent que le projet a atteint pleinement ses objectifs.

Démarré en Août 2014 pour une durée d'un an, il a réalisé un taux d'exécution globale de 99,99% dont :

- Appui institutionnel : 99,97%
- Sept (7) stages de formation : 100%

4.2- <u>Niveau global d'atteinte des objectifs par rapport aux prévisions</u>

Objectifs	Nombre d'actions	Degré de réalisation
1. Renforcement de la logistique.	5	99,97%
2. Réalisation de sept (7) stages de formation des civils, paramilitaires et militaires Africains et Maliens.	7	100%
Taux d'exécution globale ……. 99,99%		

4.3- <u>Exécution du budget</u>

Du démarrage du projet en Août 2014 au 31 Juillet 2015 quatre (4) avances ont été faites soit un montant total de 384 864,69 $ US sur un budget total de 500 000 $ US.
Des paiements directs ont été effectués par le PNUD à la demande de l'EMP-ABB, au total 46 703,53$ US concernant les frais d'évaluation et les frais de gestion du PNUD.
Le tableau suivant résume le montant des avances et les périodes concernées

Désignation	Montant	Période
1ère avance	151 450,44 **$ US**	Septembre-Décembre 2014
2ème avance	104 294,63 **$ US**	Janvier-Mars 2015
3ème avance	102 503,94 **$ US**	Avril-Juin 2015
4ème avance	26 615,68 **$ US**	Juillet 2015
5ème avance	79 537,21 **$ US**	Octobre-Novembre-Décembre

Toutes les acquisitions et un cours ont été planifiés pour 2014.
La gestion du projet ne pose aucun problème particulier : la responsabilité financière est confiée au PNUD et des rapports trimestriels techniques et financiers sont fournis régulièrement par **l'EMP**.

5- La contribution du projet aux efforts de résolution des conflits au sein de la zone CEDEAO et au Mali en particulier

En rapport avec le contexte et dans le souci d'apporter des réponses adaptées aux préoccupations de Etats membres, le projet a contribué à :

- Une amélioration des compétences civiles, paramilitaires te militaires par la pertinence des thèmes de stage et qualité des formations dispensées ;
- Une meilleure compréhension des concepts RSS et DDR, de l'évolution de la RSS, de la conception des programmes par les stagiaires ;
- L'acquisition des connaissances pratiques dans le domaine de la RSS ;
- Une familiarisation des participants avec des techniques DDR de façon à constituer un vivier de personnels capable d'accomplir les tâches ;
- Une amélioration des connaissances des personnels civils, paramilitaires et militaires sur les droits de l'homme et les aspects théoriques et pratiques de la dimension Genre dans le cadre d'une approche globale et intégrée des questions liées au maintien de la paix ;
- La dotation de l'EMP de modules de formation qui répondent aux normes internationales.

Malgré ces avancées significatives, quelques faiblesses doivent être signalées.

6- <u>Les faiblesses et les contraintes dans la mise en œuvre des activités du Projet</u>

- Durée limitée du Projet : un an ;
- Limitation des ressources ;

- Durée limitée de certains stages notamment celui relatif au Genre ;
- Limitation de la capacité d'accueil de l'école face aux nombreuses demandes;
- Nombre limité d'instructeurs ;
- Absence d'un mécanisme d'appui au déploiement des stagiaires formés ;

7- Les <u>principales leçons apprises</u>

De la mise en œuvre du Projet, on peut retenir les principales leçons suivantes :

- Le renforcement de la capacité logistique de l'Ecole a permis de créer un cadre de travail agréable ;

- Grâce à l'acquisition d'un nouveau site et au développement d'une nouvelle stratégie de communication, une meilleure visibilité de l'Ecole est désormais assurée ;
- La présence aux stages de formation des ressortissants venant d'horizon divers a suscité des échanges fructueux et crée des liens entre participants ;
- Une bonne gestion des ressources financières a été assurée grâce à l'application des concepts et principes liés à la GAR ;
- Enfin des actions bien ciblées ont permis dans un délai relativement limité d'améliorer le cadre institutionnel et de renforcer les compétences civilo-militaires.

8- Les nouveaux défis et les propositions en vue d'une nouvelle phase du projet

Le contexte nouveau est marqué par une prédominance des conflits armés dans le monde. Au Mali, les crises récurrentes dans la partie septentrionale constituent un grave danger et les répercussions sur les autres pays de la sous région sont négatives.

A cela, il convient d'ajouter la surabondance des armes légères et de petit calibre, les violations des droits de l'homme. Les réponses apportées n'ont pas été à la hauteur des attentes et les autorités nationales ont toujours été interpellées sur la question. L'objectif ici est de disposer de forces de défense, de forces de sécurité, de forces économiques et environnementales et d'un arsenal judiciaire capables d'assurer un système de sécurité globale, soutenu par une justice équitable, en vue d'un développement harmonieux dans tous les secteurs.

Après la signature de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation Nationale, les besoins en formation ont augmenté prenant en compte les membres des parties signataires et la société civile.

Tirant les leçons de l'expérience acquise à la suite de la réalisation des sept stages de formation, et compte tenu des nouvelles préoccupations liées à la mise en œuvre de l'Accord et de la vocation de l'Ecole de Maintien de la Paix, nous suggérons la poursuite des activités déjà réalisées, l'organisation de nouvelles formations.

8.1- Les activités à poursuivre en rapport avec la mise en œuvre de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation Nationale

8.1.1- La formation sur la Réforme du Secteur de la Sécurité

Les objectifs visés par les deux formations précédentes ont été atteints.

Il s'agit de poursuivre l'initiation des participants au concept, principes et évolution de la Réforme du Secteur de la Sécurité. De même, l'identification des acteurs et les défis rencontrés doivent être pris en compte et les compétences nécessaires pour entreprendre les évaluations, s'engager dans la conception de programme en matière de RSS et lier la théorie à la pratique doivent être développées.

8.1.2- Désarmement-Démobilisation-Réintégration (D.D.R)

En lien avec la mise en œuvre de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation Nationale, cette formation est une impérieuse nécessité. Les deux premiers stages avaient pour but de familiariser les participants avec les techniques DDR.

Les résultats pratiques et techniques enregistrés permettent de conclure que les actions doivent être poursuivies dans ce domaine. L'ouverture doit être faite à d'autres acteurs notamment les parties signataires de l'Accord, l'objectif étant de constituer un vivier de personnels capables de remplir les tâches DDR à savoir :

- comprendre la nature des conflits ;
- intégrer le concept IDDRS dans un processus de consolidation de la paix ;
- apprendre les principaux éléments d'un programme DDR ;
- étudier plusieurs scénarios durant lesquels un processus DDR a été conduit ;
- acquérir les connaissances pratiques à appliquer dans un processus DDR.

8.1.3- Le Genre

Hautement apprécié par les participants, le stage de formation précédent avait permis d'acquérir des connaissances des aspects théoriques de la dimension genre.

En complément aux actions relatives au renforcement des compétences des cadres civils, paramilitaires et militaires Africains et Maliens, ce stage devrait être poursuivi afin de permettre aux participants de mieux comprendre les différentes problématiques du genre, d'acquérir les techniques d'analyse et d'intégration de la dimension genre dans le contexte des opérations de maintien de la paix.

8.2- Les nouveaux modules à développer et à introduire dans le curricula de formation

8.2.1- La formation sur la lutte contre la prolifération des armes légères

Les participants au cours du DDR ont déjà eu des notions ALPC

Il s'agit d'approfondir des connaissances relatives à la mentalité des populations, la règlementation de la circulation des armes, les permis de port d'armes dans un contexte marqué par la surabondance.

8.2.2- La gestion des risques de catastrophe

L'objectif visé est de permettre aux participants d'acquérir des connaissances sur les concepts et sites de gestion des risques, les scénarios de mise en œuvre, la planification.

8.2.3- Organisation des cours sur la justice transitionnelle

Destinés à consolider les acquis du stage formation en droits de l'homme, ces cours qui s'adressent surtout aux membres de la Commission Vérité, Justice et Réconciliation visent à améliorer les compétences pratiques des participants par rapport aux mécanismes de protection et de promotion des droits humains.

9. Recommandations

9.1- Dans le domaine des infrastructures, équipements et matériels

- Mise en place d'un Centre de recherche sur les opérations de maintien de la paix ;
- Agrandissement des logements.

9.2- Dans le domaine de la formation

Par rapport au nouveau contexte marqué par la signature de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation Nationale :

- Poursuivre les actions de formation dans les domaines de DDR et de la RSS ;
- Elargir le public notamment aux membres signataires de l'Accord ;
- Organiser des cours sur la justice transitionnelle à l'intention des membres de la Commission Vérité, Justice et Réconciliation Nationale ;
- Consolider les acquis dans le domaine de la formation du genre et des droits de l'homme ;
- Organiser des cours sur la lutte contre la prolifération des armes de petit calibre, la gestion des risques de catastrophes ;
- Traduire les modules en Anglais notamment ce qui concerne le premier stage relatif au Genre ;
- Renforcer l'équipe d'instructeurs ;
- Solliciter l'expertise Japonaise à travers la mise à disposition d'instructeurs notamment en matière de Désarmement, Démobilisation et Réintégration, des droits de l'homme et de la Réforme du Secteur de la Sécurité ;
- Mettre en place un mécanisme d'appui au déploiement des stagiaires formés ;
- Délocaliser la formation notamment au niveau de certaines régions du Mali : ceci permettra à la fois de mieux faire connaitre l'Ecole et de la rapprocher davantage des populations ;
- Impliquer davantage l'EMP dans la sensibilisation des acteurs de la Paix ;
- Renforcer les relations avec la MINUSMA dans le domaine de la formation ;
- Renforcer les partenariats avec les centres d'excellences notamment à travers l'organisation en commun des séances de formation, l'institutionnalisation d'un cadre de concertation régulier, la mise en place d'un mécanisme commun permettant d'avoir avoir accès aux opérations de maintien de la paix.

Conclusions

Le projet qui s'achève a initié des activités bien ciblées répondant aux nouveaux besoins de l'Ecole et aux préoccupations des Etats membres Africains et Maliens.

L'utilisation judicieuse des ressources a permis de doter l'Ecole de véritables outils de gestion interne, d'améliorer sa visibilité à travers le développement d'une nouvelle stratégie de communication, la création d'une base de données de suivi des stagiaires, la mise à jour du site internet et d'améliorer les compétences des cadres civils, paramilitaires et militaires Africains et Maliens.

Dans l'ensemble, l appui réalisé du mois d'août 2014 au mois de juillet 2015 mérite d'être poursuivi.
La prochaine phase devrait capitaliser les acquis, rentabiliser les investissements pour continuer dans la durée l'appui à l'Ecole qui offre un des rares cadres d'échange et de renforcement des capacités des cadres civils, paramilitaires et militaires anglophones et francophones.

ANNEXES

TERMES DE REFERENCE
EVALUATION FINALE DU PROJET DE RENFORCEMENT DE CAPACITES DE L'ECOLE DE MAINTIEN DE LA PAIX (EMP) « ALIOUNE BLONDIN BEYE DU MALI »

Sommaire

1. Introduction 2

1.1. Rappel du contexte et de la justification du projet 2

1.2. Rappel des objectifs attendus du projet 3

1.3. Rappel des résultats attendus du projet 3

2.Cadre conceptuel de l'évaluation 3

2.1. Objectifs de l'évaluation 3

2.2. Résultats attendus de l'évaluation 4

3. Périmètre de l'évaluation 5

4. Approche méthodologique 5

5. Profil du consultant 5

6. Durée de la mission 6

7. Budget de la mission 6

1. Introduction

1.1. Rappel du contexte et de la justification du projet

Le projet de renforcement des capacités de l'Ecole de Maintien de la Paix avait pour objet d'apporter des réponses aux nouveaux besoins de l'Ecole en vue d'améliorer son cadre institutionnel, ainsi que les prestations de services offertes, afin de répondre aux nouveaux défis du Mali et des autres Etats membres de la CEDEAO. A ce titre, il devrait permettre de consolider les acquis des trois précédents appuis du Japon (2008, 2010,2015) entièrement exécuté avec succès.

Il est unanimement admis aujourd'hui que pour sortir le Mali du cycle de crises qui compromettent toute initiative de paix, de sécurité et de développement, il faut nécessairement aller à un processus de Réforme du Secteur de la Sécurité (RSS).

L'EMP-ABB dont la mission est d'assurer la formation de stagiaires militaires, paramilitaires et civils provenant des Etats africains et particulièrement des Etats membres de la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), offre un cadre d'échange et de renforcement des capacités, au regard de l'évolution permanente des opérations de soutien à la paix, comme tout autre domaine.

Outre les stages de formation qui ont été dispensés, l'Ecole envisageait de se doter d'une bonne stratégie de communication en vue de favoriser une meilleure visibilité de ses activités, mais également des partenaires qui lui apportent leurs soutiens. Ceci a nécessité la prise en charge d'un webmaster et la mise à jour du site internet de l'Ecole.

Le projet devrait permettre à l'Ecole de procéder au renouvellement d'une partie de son parc informatique vieillissant et le développement d'un logiciel de gestion des stagiaires pour le besoin de suivi et le développement de la stratégie de communication.

La responsabilité globale de la gestion financière du projet a été confiée au bureau du PNUD au Mali. Par conséquent, les procédures de gestion financière et d'audit étaient celles du PNUD.

La durée du projet s'étend d'aout 2014 à juillet 2015. A la fin du projet, une évaluation finale devrait être commanditée par le PNUD en concertation avec le Japon en vue d'établir le bilan du projet, d'analyser son efficience et son bien-fondé.

1.2. Rappel des objectifs attendus du projet

L'objectif global du projet était de consolider les acquis des deux précédents appuis du Japon à travers le renforcement des capacités d'intervention de l'EMP pour la résolution des conflits et le maintien de la paix en Afrique et au Mali en particulier.

De façon plus spécifique, cette contribution devra permettre d'atteindre les deux objectifs suivants :

a) améliorer la capacité logistique de l'Ecole à travers le renouvellement de son parc informatique vétuste, l'acquisition d'un minibus de transport des stagiaires, la mise à jour de son site internet et la mise en place d'un logiciel de gestion et de suivi des stagiaires ;
b) réaliser sept (7) stages de formation des civils, para militaires et des militaires Africains et Maliens en maintien de paix à travers l'organisation de stages en droits de l'Homme, Genre, Réforme du Secteur de Sécurité, Désarmement/ Démobilisation/ Réintégration et le remboursement du matériel appartenant au contingent.

1.3. Rappel des résultats attendus du projet

Les principaux résultats attendus dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet étaient les suivants :

a) Les capacités logistique de l'Ecole sont renforcées à travers l'acquisition d'un minibus de transport des stagiaires;
b) Le parc informatique est partiellement renouvelé ;
c) Nbre de stages de formation en Désarmement Démobilisation Réinsertion(DDR), Réforme du Secteur de la Sécurité (RSS) , Droits de l'Homme, Genre sont réalisés pour nbre de bénéficiaires;
d) une stratégie de communication dont l'actualisation du site internet en vue d'améliorer la visibilité de l'Ecole et de ses partenaires est mise en place ;
e) une base de données pour le suivi des stagiaires est disponible et opérationnelle.

2. Cadre conceptuel de l'évaluation

2.1. Objectifs de l'évaluation

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 dégageant 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.

De façon spécifique, le Consultant devra :

a) apprécier la qualité des réalisations et les progrès accomplis ;
b) déterminer le niveau d'atteinte des objectifs par rapport aux prévisions dans le document de projet ;
c) évaluer la contribution du projet aux efforts de résolution des conflits et de maintien de la paix au Mali et en Afrique notamment 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) identifier les bonnes pratiques susceptibles d'être répliquées ou documentées, les meilleurs enseignements tirés ainsi que les forces du projet;
g) identifier et analyser les nouveaux enjeux et défis de résolution des conflits et le maintien de la paix au Mali notamment ans un contexte de mise en œuvre de l'accord pour la paix et la réconciliation nationale issu du processus d'Alger
h) déterminer les nouveaux besoins et orientations à donner au Projet en vue d'une éventuelle nouvelle assistance incluant :
    - les activités devant être poursuivies en raison de leur pertinence dans le contexte de mise en œuvre de l'accord pour la paix et la réconciliation nationale au Mali ;
    - les nouvelles activités devant être prises en charge pour des raisons stratégiques et compte tenu du contexte de sortie de crise ;
    - une évaluation des coûts de ces activités sur les trois années à venir.

2.2. Résultats attendus de l'évaluation

Les résultats qui sont attendus de l'évaluation sont :

a) un rapport d'évaluation (préliminaire et final en version française) du projet
b) une esquisse de propositions d'axes d'intervention pour une nouvelle phase.

Le Rapport d'évaluation devra être plus analytique. Dans cette perspective, il devra faire ressortir notamment :

a) le contexte socio politique dans lequel le projet a été mis en œuvre ;
b) les réalisations du projet et les progrès accomplis en rapport avec les prévisions du prodoc ;
c) les forces et les faiblesses du projet tant dans la planification opérationnelle que dans la gestion des ressources financières;
d) l'analyse des écarts et leur justification ;
e) la contribution du projet aux efforts de résolution de conflits et de maintien de la paix au Mali et en Afrique;
f) les nouveaux défis à relever et des propositions concrètes en vue d'une nouvelle phase du projet la période 2016-2018 au regard du contexte de mise en œuvre de l'accord pour la paix et la réconciliation nationale au Mali issu du processus d'Alger.
g) 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 et dans le reste du monde.

3. Périmètre de l'évaluation

L'évaluation portera sur les axes –après :

a) l'appréciation du niveau de performance du projet en déterminant les progrès réalisés conformément au document de projet ;

b) l'évaluation de la performance du Projet dans le domaine du renforcement de capacités de l'EMP ;

c) la qualité et la pertinence des intrants (ressources humaines, matérielles, financières) ainsi que du partenariat avec les partenaires stratégiques ;

d) les rôles et l'efficacité des appuis conseils et méthodologique assurés par le PNUD dans la mise en œuvre du projet ;

e) l'efficience du projet (ratio coût opérationnel par rapport au coût programmatique ; ratio ressources dépensées (intrants) par rapport aux résultats obtenus (extrants) ;

f) la durabilité des résultats du projet et la capacité de l'EMP à s'approprier de ces résultats

4. Approche méthodologique

L'évaluation comportera quatre (4) phases :

a) une session introductive d'harmonisation de la compréhension des TDR avec le PNUD ;

b) l'organisation des séances 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 leur appréciation 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

5. 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 et une bonne connaissance des politiques/stratégies de développement du Mali ainsi que des questions de paix et de sécurité.

6. Durée de la mission : La consultation durera trois semaines jours calendaires et se déroulera d'Aout à septembre 2015

7. Budget de la mission

Les frais liés à l'évaluation sont imputables au budget du Projet. Toutes les publications /œuvres dans le cadre de la présente mission restent la propriété exclusive du Projet.

Liste des personnes rencontrées

- **Abraham BENGALY :** PNUD

- **Lieutenant Colonel Boubacar OUOLOGUEM :** Directeur Administratif et Financier EMP-ABB
- **Lieutenant Colonel Faraban SANGARE :** Directeur de l'Instruction EMP-ABB.
- **Colonel Issa O. COULIBALY :** Adjoint Directeur des Etudes EMP-ABB.
- **Colonel Philip KLEB :** Directeur des Etudes EMP-ABB.
- **Hishida Hitoma :** Chargée de coopération / Ambassade du Japon.

Bibliographie

- Projet soumis pour financement du Japon: (Août 2014 – Juillet 2015) ;
- Projet soumis pour financement du Japon: (Août 2015 – Juillet 2016) ;
- Rapport des réalisations techniques et financières (Août 2014 – Juillet 2015) ;

- Rapport d'évaluation final du projet d'appui au renforcement des capacités de l'EMP ;
- Protocole d'Accord entre la CEDEAO et les Centres d'Excellence pour le

  renforcement des capacités ;
- Textes relatifs à la création, l'organisation et le fonctionnement de l'Ecole ;
- Accord pour la Paix et la Réconciliation Nationale.