

REPUBLIQUE DU MALI



PROGRAMME GOUVERNANCE PARTAGÉE DE LA SÉCURITÉ
ET DE LA PAIX (PGPSP)

RAPPORT D'ÉVALUATION FINALE
DU PROGRAMME GOUVERNANCE PARTAGÉE
DE LA SÉCURITÉ ET DE LA PAIX (PGPSP)
(2008-2015)

VERSION PROVISOIRE

SEPTEMBRE 2016

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS 4

I. DOCUMENT DE SYNTHESE 6

INTRODUCTION..... 8

II. DESCRIPTION DE L’INTERVENTION..... 9

2.1. LA METHODOLOGIE DE TRAVAIL 10

2.2. LA DYNAMIQUE PARTENARIALE 11

2.3. LE SUIVI EVALUATION..... 14

III. ETENDUE DE L’EVALUATION ET OBJECTIFS..... 16

3.1. BUT DU PROGRAMME..... 16

3.2. OBJECTIFS DU PROGRAMME 16

3.2.1. OBJECTIFS GLOBAUX..... 16

3.2.2. OBJECTIFS IMMEDIATS : 16

3.3. ETENDUE DE L’EVALUATION 16

3.4. OBJECTIFS DE L’EVALUATION 16

3.5. CRITERES D’EVALUATION..... 17

3.6. QUESTIONS RELATIVES A L’EVALUATION 18

3.7. APPROCHE ET METHODES D’EVALUATION..... 18

3.7.1. SOURCES DE DONNEES 20

3.7.2. ECHANTILLON ET CADRE D’ECHANTILLON 20

3.7.3. PROCEDURES ET INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNEES..... 20

3.7.4. NORMES DE PERFORMANCE 20

3.7.5. PARTICIPATION DE LA PARTIE PRENANTE 20

IV. RESULTATS DE L’ÉVALUATION 21

4.1. AU PLAN DE LA PERTINENCE DU PROGRAMME 21

4.1.1. PERTINENCE DE L’APPROCHE GLOBALE 21

4.1.2. PERTINENCE DU BUT ET DES OBJECTIFS DU PROGRAMME 21

4.1.3. PERTINENCE DU CHRONOGRAMME DE MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS GLOBAUX..... 22

4.1.4. PERTINENCE DES ACTIVITES REALISEES 22

4.1.5. PERTINENCE DES BENEFICIAIRES DE L’APPUI DU PROGRAMME..... 23

4.2. CONCLUSIONS GENERALES DE L’EVALUATION..... 26

4.2.1. SECTION 1: INCOHERENCES CONSTATEES DANS L’ACTUEL DOCUMENT DE PROJET 26

4.2.2. SECTION 2: PAR RAPPORT A L’ATTEINTE DES OBJECTIFS 26

4.2.3. SECTION 3: PAR RAPPORT AUX STRATEGIES DU PROGRAMME 27

4.2.4. SECTION 4 : PAR RAPPORT A LA GESTION DU PROGRAMME.....	29
4.2.5. SECTION 6 : PAR RAPPORT A L’IMPACT DU PROGRAMME SUR LA GOUVERNANCE DE LA SECURITE	30
4.3. LES PERSPECTIVES D’AVENIR	33
4.3.1. PROPOSITION DU NOUVEAU PROGRAMME	34
4.3.1.1. BUT, OBJECTIFS ET AXES STRATEGIQUES DU NOUVEAU PROGRAMME.....	34
4.3.1.2. MODALITES DE GESTION DU NOUVEAU PROGRAMME	34
4.3.2. INFORMATIONS RELATIVES A L’HISTORIQUE SUR LES EVALUATEURS	35
4.3.3. PRINCIPALES LIMITATIONS DE LA METHODOLOGIE.....	35
4.3.4. LIMITES DE L’EVALUATION	35
4.3.5. ANALYSE DES DONNEES.....	35
4.3.6. FAIBLESSES	39
4.3.7. RECOMMANDATIONS.....	39
4.3.8. ENSEIGNEMENTS TIRES.....	40
<u>V. ANNEXES DU RAPPORT</u>	<u>41</u>
LES TERMES DE REFERENCES (TDRs)	42
LA LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.....	49
LISTE DES DOCUMENTS FOURNIS	50
BIBLIOGRAPHE SUICINTE DE L’EVALUATION	51
GRILLE D’AUTOEVALUATION GOUVERNANCE PAIX, ET SECURITE	53

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AQMI : Al Qaeda au Maghreb Islamique

CAFO : Coordination des associations et organisations féminines

CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CONASCIPAL : Coalition nationale de la société civile pour la paix et contre la prolifération des armes légères

CSCR : Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté

CO : Comité d'Orientation

DCAF : Centre pour le Contrôle Démocratique des Forces Armées

DCI : Direction de la Coopération Internationale

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

NEX : National Exécution (Exécution Nationale)

OSC : Organisation de la Société Civile

PAG : Programme d'actions gouvernemental

PAGRK : Projet d'Appui au Renforcement de la Gouvernance locale dans la Région de Kidal

PGPSP : Programme d'Appui à la Gouvernance Partagée de la Sécurité et de la Paix

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PSPSDN : Programme Spécial pour la Paix, la Sécurité et le Développement dans le Nord

PTA : Programme de travail annuel

PTF : Partenaire technique et financier

PRODOC : Project Document (Document de Projet).

**MONSIEUR LE DIRECTEUR PAYS PNUD
MALI
BAMAKO - MALI**

Objet :

**Rapport d'évaluation Finale du Programme Gouvernance
Partagée de la Sécurité et de la Paix (PGSP) période 2008-2015**

Bamako, le 30 septembre 2016.

Monsieur le Représentant Pays,

En exécution de la mission d'évaluation finale du Programme Gouvernance Partagée de la Sécurité et de la Paix (PGSP) que vous avez bien voulu nous confier, nous avons l'honneur de vous transmettre notre projet de rapport couvrant la période 2008-2015.

Le présent rapport fait le point d'exécution de nos travaux pour la période indiquée.

Il comprend cinq parties:

- document de synthèse
- description de l'intervention
- étendue de l'évaluation et objectifs
- résultats de l'évaluation
- annexes du rapport

Nous restons à votre disposition pour toute information complémentaire et nous vous prions d'agrèer, **Monsieur le Directeur Pays**, l'expression de mes sentiments distingués.

LE CONSULTANT

**Ibrahima SANOKHO
Gérant Associé
International Strategy Advisors
(ISA Conseils)
Expert en organisation et Renforcement
Institutionnel**

I. DOCUMENT DE SYNTHÈSE

Numéro du Programme	: 00046591 MLI 00055775
Titre du Programme :	APPUI A LA GOUVERNANCE PARTAGÉE DE LA SÉCURITÉ ET DE LA PAIX AU MALI
Objectif global du projet	Contribuer à la création d'un climat de sécurité, de paix et de stabilité, qui favorise la lutte contre la pauvreté et le développement humain durable au Mali.
Objectif spécifique 1	Appuyer l'élaboration et l'adoption de la nouvelle politique nationale de sécurité telle que recommandée par les Etats Généraux de la sécurité et de la paix de novembre 2005 ;
Objectif spécifique 2	Appuyer la mise en oeuvre de cette politique aux niveaux national et décentralisé
Objectif spécifique 3	Appuyer la construction d'une sécurité et d'une paix durables dans les régions du Nord du Mali.
Domaines d'intervention :	<p>Le renforcement des capacités des services de sécurité et de protection civile, des organisations de la société civile, du secteur privé, des collectivités territoriales et des communautés locales en matière de gouvernance de la sécurité</p> <p>La prévention et la résolution des conflits communautaires, en collaboration étroite avec les organisations de la société civile, les organes des collectivités territoriales et les représentants de l'Etat</p> <p>Le renforcement des capacités de prévention et de gestion des catastrophes ;</p> <p>La conception et la mise en place d'un système pilote de police municipale ;</p> <p>L'élaboration et la mise en oeuvre d'une communication pour une sécurité partagée et décentralisée</p> <p>La préparation d'un plaidoyer de proximité et de communication locale en faveur de la sécurité et de la paix dans les Régions du Nord-Mali ;</p> <p>La promotion d'une culture de la paix ;</p> <p>La maîtrise des armes légères ;</p> <p>La prévention des conflits et la gestion de la sécurité dans les « pays frontières</p> <p>La lutte contre la migration clandestine et le trafic des migrants</p> <p>L'organisation d'une Table Ronde pour la mobilisation de ressources en faveur de la refondation du secteur de la sécurité</p> <p>L'appui au renforcement des structures de concertation et de décision pour la consolidation de la sécurité et de la paix dans la région de Kida</p>
Organisation et fonctionnement	L'agence d'exécution du Programme est le Ministère de la Sécurité Intérieure et de la Protection Civile. L'animation est assurée par deux organes : le Comité d'orientation, présidé par le Ministre de la Sécurité Intérieure et de la Protection Civile, et l'Equipe de gestion dirigée par un haut fonctionnaire dudit ministère.
Mécanisme de gestion	Comité d'orientation présidé par le ministre chargé de la Sécurité et comprend: ministres chargés de l'Administration du Territoire, de la Décentralisation, de la Coopération internationale, de la Défense, de l'Environnement, de la Promotion de la Femme, de l'Economie et des Finances, AMM, CAFO, Commission Défense et Sécurité de l'Assemblée nationale CONASCIPAL, PNUD et autres PTF, représentant du secteur privé, - Equipe de gestion : un directeur national, un Coordinateur, deux experts, un assistant administratif et financier

RAPPORT D'ÉVALUATION DU PROJET PGSP PERIODE DU 2008-2015

	Le programme fonctionne selon deux principes : l'exécution nationale et la gestion axée sur les résultats. Il est animé par une Equipe légère, dynamique et polyvalente, composée d'un Directeur national, d'un Coordonnateur national, d'un Expert chargé des questions institutionnelles de la gouvernance de la sécurité, d'un Expert chargé de la prévention/gestion des conflits et du développement local et d'un Assistant administratif et financier.
Durée debut et fin	3 ans (1er octobre 2008-2010), puis jusqu'en décembre 2015
Total financement	prévu: 4 434 000 \$ US, mobilisé: 4 70 000 \$ US Objectif 1: 327000 \$US, Objectif 2: 1640000 US, Objectif 3: 2100000, Gvmt: 160000 \$US
Agence de contrepartie :	Ministère de la Sécurité Intérieure et de la Protection Civile
Contributions du PNUD : 1 460 000 \$	1 460 000 \$
Contribution du Gouvernement : 160 000 \$	
Autres contributions à mobiliser: 2 814 000 \$	
Couverture	2008-2011Nord Mali puis tout le pays 2012-2015
Bénéficiaires directs	
Bénéficiaires indirects	
Acteurs	Forces de sécurité classiques (police, gendarmerie, etc.), forces de défense (armées de terre et de l'air, garde nationale, marine nationale, etc.), forces paramilitaires (douanes, eaux et forêts, protection civile, surveillants de prison, etc.), sociétés privées de sécurité (sociétés de gardiennage, de transport de fonds, de protection des personnes, etc.), institutions et services judiciaires, milices privées (partisanes ou d'autodéfense, etc. organisations de la société civile (associations, alliances, coalitions, chefferies traditionnelles, autorités religieuses , médias , centres de recherches, partenaires techniques et financiers, etc.
Partenaires	<p>A l'intérieur du pays, les actions de sensibilisation auprès des institutions de l'Etat, des forces armées et de sécurité, des partis politiques, des organisations de la société civile, des collectivités territoriales et des communautés</p> <p>À l'extérieur, le Programme jouit généralement d'une bonne image et qui dépasse aujourd'hui les frontières du Mali. Le processus inclusif de mise en place du Programme est particulièrement apprécié. Le partenariat financier a commencé par une contribution du PNUD qui a accompagné le Gouvernement dès le début du processus de réflexion. Puis sont venus progressivement se joindre au PNUD des partenaires financiers et techniques tels que le Luxembourg, la Suisse, la Norvège, le Centre Genevois pour le Contrôle Démocratique des Forces Armées (DCAF), le Centre Interculturel de Communication (SIK) de Stavengen, en Norvège, le Centre marocain d'Etudes des droits humains et de la démocratie (CEDHD), PNUD, Luxembourg, NORVEGE, - SUISSE et - Espagne</p>
Système de suivi et d'évaluation	Missions périodiques de terrain par les responsables techniques des services et acteurs impliqués, la coordination du Programme, le PNUD et le MSPC Réunions de revue afin d'examiner l'état d'avancement du Programme et d'élaborer des décisions conjointes sur les orientations à donner
Rapports techniques et financiers annuels d'exécution du Programme	Rapports à partager avec l'ensemble des PTF en vue d'améliorer la performance du Programme Plans de travail trimestriels et annuels Tableau de bord à élaborer par le Directeur national et le Coordonnateur Evaluation à mi-parcours pour apprécier les résultats du Programme

INTRODUCTION

Le contexte sécuritaire du Mali des années 2000 était caractérisé par une montée en puissance de l'insécurité sous toutes ses formes et par la recrudescence de menaces émergentes à la sécurité nationale.

Afin de mieux appréhender cette problématique, le Gouvernement du Mali a cru devoir associer l'ensemble des composantes de la Nation à la réflexion sur une vision et une stratégie partagées de prévention et de lutte contre un phénomène de plus en plus inquiétant. Pour ce faire, il a organisé en novembre 2005 les Etats généraux de la sécurité et de la paix, lesquels ont débouché sur une série de recommandations dont la nécessité :

- d'une vision stratégique cohérente, adaptée et axée sur le long terme
- d'un partage des rôles et des responsabilités en matière de sécurité
- de l'élaboration d'un plan décennal d'actions.

Une politique nationale de sécurité intérieure et de protection civile a été élaborée et adoptée par le Gouvernement en octobre 2010 ; avec l'appui du PNUD, il a mis en place le Programme d'Appui à la Gouvernance Partagée de la Sécurité et de la Paix dont l'objectif principal est de contribuer à la création d'un climat de sécurité et de paix favorable au développement humain durable.

Une évaluation de la première phase du Programme (2008-2011) a été effectuée sous la conduite d'un consultant. Les recommandations issues de cette évaluation étaient valables dans le contexte des années 2000. Les événements survenus au Mali depuis l'année 2012 et le bouleversement du paysage des menaces à la sécurité nationale ont rendu ces recommandations presque caduques.

En outre, les perturbations survenues dans la mise en œuvre du Programme à partir de l'année 2012 (nomination de trois directeurs successifs, absence de coordinateur et d'experts, gel provisoire des fonds norvégiens) rendent la tâche d'évaluation difficile au plan de l'analyse cohérente de la continuité et du suivi des activités.

Dans le nouveau contexte de sortie de crise et de stabilisation du pays, de construction d'une paix durable et d'un processus de réconciliation nationale, de quel type de gouvernance sécuritaire le pays a-t-il besoin ? Comment accompagner cette nouvelle gouvernance de la sécurité à travers un projet structurant ?

II. DESCRIPTION DE L'INTERVENTION

L'exécution institutionnelle et technique

Le cadre institutionnel

Le programme est géré en Exécution Nationale (NEX), sous la responsabilité directe du Ministère de la Sécurité Intérieure et de la Protection Civile.

Le NEX a contribué à développer le processus d'appropriation nationale du programme et à renforcer les cadres institutionnels choisis et mis en œuvre par la partie nationale tout en améliorant le dialogue inter ministériel et un bon partage de l'information au niveau des acteurs nationaux.

Le dispositif institutionnel du PGPSP comprend le Comité d'Orientation et l'équipe de gestion du programme. Le Comité d'Orientation statue et adopte les Grandes Orientations du Projet, L'équipe de gestion, planifie et appuie la mise en œuvre des actions sur la base du faire-faire. Les exécutants sont les Partenaires – Terrain (ONG, OSC, CT).

De l'organe d'orientation

Un comité d'Orientation (CO) de 20 personnes présidé par le Ministre de la Sécurité Intérieure et de la Protection Civile assure le rôle d'organe d'orientation.

La composition du CO est comme suit :

- Un représentant du Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales,
- Un représentant du Ministère de la Défense et des Anciens Combattants,
- Le Président de la Commission Défense et Sécurité de l'Assemblée Nationale,
- Un Gouverneur, un Préfet, un sous-Préfet, et deux Maires (de régions différentes),
- Le Président du Conseil National de la Société Civile du Mali,
- Deux représentants de la société civile locale, dont 1 de la région du Kidal,
- Un représentant du secteur privé siégeant au Conseil Economique et Social,
- Le PNUD,
- Les autres PTF impliqués dans le programme.

Le Directeur national et le Coordinateur du programme sont *ex-officio* membres du CO. Le Secrétariat a été assuré par le Coordinateur du programme.

Ces dispositions pratiques respectent les directives du PRODOC et selon plusieurs acteurs interrogés, le CO aurait bien fonctionné grâce à la bonne qualité des membres choisis.

Il n'est pas prévu d'ancrage aux organes d'orientation du développement au niveau décentralisé. Ce qui fait que le programme apparaît comme trop centralisé sans articulation avec les organes à la base.

Les ressources humaines et matérielles ont été affectées sur le programme

De la composition et des rôles de l'équipe de gestion du programme

Conformément aux directives du PRODOC, le programme est dirigé par un Directeur national fonctionnaire du Ministère de la Sécurité Intérieure et nommé par son Ministre et qui garde son poste et ses fonctions au sein du Ministère. La fonction de Directeur du PGPSP est occupée par ce fonctionnaire à mi-temps.

La mise en œuvre technique du programme est assurée par une équipe légère, recrutée par le PNUD, composée comme suit :

- Un Coordonnateur National ;
 - Un Expert chargé des questions institutionnelles de la gouvernance de la sécurité ;
 - Un Expert chargé de la prévention/gestion des conflits et du développement local ;
- Ces experts étaient recrutés au démarrage du projet.** A la date de la présente évaluation ces postes n'existent plus .

- Un Assistant administratif et financier ;
- Un Personnel d'Appui .

Le Coordonnateur du programme travaille à plein temps, outre ses responsabilités administratives et financières quotidiennes, il est responsable de la mise en œuvre de l'Objectif Global 1 du programme consistant notamment à :

Les deux experts qui sont des cadres supérieurs et travaillant également à plein temps, assurent la mise en œuvre technique du programme

Nous constatons l'insuffisance numérique de ce personnel qui est débordé par l'ampleur des activités.

Ce constat est partagé par l'évaluation.

Des locaux, matériels et équipements du programme

Le PGPSP est logé dans une aile du bâtiment de l'Inspection du MIPC Services de Sécurité et de Protection Civile avec toutes les commodités requises pour son bon fonctionnement (mobilier, équipement informatique de reprographie) et en état globalement satisfaisant.

2.1. LA METHODOLOGIE DE TRAVAIL

Le Programme a été géré conformément aux directives du PRODOC selon les principes de Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Selon les termes du rapport 2009 « La stratégie de mise en œuvre de ces activités a combiné une intervention parfois d'extrême urgence (Concernant le Nord-Mali en particulier) et un appui à caractère plus structurel et stratégique qui renforce les fondements d'une approche aux effets durables pour tout le pays à travers une gouvernance partagée de la sécurité et de la paix »

L'ÉVALUATION CONSTATE QUE LE PRINCIPE DE LA GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS (GAR) AU LIEU DE VISER LE CHANGEMENT CHEZ LES BENEFICIAIRES EST RESTE SUR LES PRODUITS.

De crise sécuritaire, le Mali a connu en mars 2012 une crise institutionnelle avec la rupture de l'ordre constitutionnel. Dans le cadre de l'extension du Projet « Gouvernance partagée, paix et sécurité » (PGPSP) pour l'année 2013, trois séries d'activités ont été retenues pour apporter un appui à la mise en œuvre de la Feuille de Route de la Transition, en ce qui concerne: d'une part, le renforcement de la cohésion sociale et la promotion du dialogue national et, d'autre part, la mise en œuvre d'une bonne gouvernance des communautés locales.

Cette réorientation du projet est prise pour faire face aux défis et enjeux du moment.

L'évaluation constate que l'intervention s'est faite sous forme d'appui financier des projets jugés en rapport avec l'instauration de la paix et la sécurité soigneusement sélectionnées selon un canevas technique et soumises par des requérants.

Le financement des activités est consécutif à l'élaboration de Plan Annuel de Travail (PTA) et Plan Trimestriel de Travail par l'Equipe de Gestion du Projet. Les travaux sont exécutés sur le terrain par des Organisations locales dont les relations avec le PGPSP sont régies par un Protocole d'Accord signé entre les deux parties.

Dans ce Protocole d'accord le rôle respectif de chaque partie est clairement défini. Après la signature des Protocoles d'Accord les décaissements se font à partir de chèques émis par le Programme. Les projets d'exécution sont élaborés par les Organisations de base suivant un canevas de montage appelé «Guide de financement» dans lequel sont libellées toutes les conditions de financement des activités.

L'évaluation constate que pour la sélection des projets à financer par le programme, toute requête impliquait la fourniture d'un document et devait satisfaire les critères d'éligibilité.

Un tableau de bord permettant d'assurer la coordination et le suivi des activités est établi. Ceci constitue effectivement un bon support pour suivre en permanence le déroulement des activités de l'ensemble du Programme. Cependant l'alimentation du tableau de bord à partir des requêtes acceptées pose problèmes. En effet, plusieurs bénéficiaires ont évoqué les exigences strictes du programme en matière de délai temporaire de soumission sans que cela ne garantisse la prise en charge immédiate de la requête dans sa forme voulue par les requérants.

Dans le cadre des procédures de suscitant des requêtes le programme a privilégié une approche combinée impliquant l'utilisation accrue et concomitante de la presse de la publicité et le diagnostic des zones à problèmes. Cette démarche inclusive justifie d'avantage le sérieux dans la recherche de requêtes adaptées aux problématiques sécuritaires à travers le pays. Il faut noter que l'exécution du programmé s'est heurtée à l'inexistence d'un manuel de procédure validé ce qui a entraîné une forme de navigation entre les procédures du PNUD et les procédures nationales.

2.2. LA DYNAMIQUE PARTENARIALE

L'exécution des activités sur le terrain a exigé le développement d'un partenariat diversifié qui en dehors des intermédiaires directs analysés plus haut a impliqué notamment le Gouvernement et les PTF.

L'évaluation constate que le programme en trois ans est parvenu à des résultats appréciables dans ce domaine.

Ainsi les principaux partenaires stratégiques du programme ont été :

- Le Ministère de la Sécurité Intérieure et de la Protection Civile ;
- Le Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales ;
- Le Ministère de la Promotion de la Femme de l'Enfant et de la Famille ;
- Le Ministère de la Défense et des Anciens Combattants ;
- La Commission Défense, Sécurité et Protection Civile de l'Assemblée Nationale ;
- La Commission Nationale de Lutte contre la Prolifération des Armes Légères (CNLCPAL) ;
- L'ECOSAP (Ecowas Small Arms Control Programme - programme de contrôle des armes légères de la CEDEAO) ;
- Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ;
- Le Luxembourg ;
- La Suisse ;
- La Norvège ;

LA COLLABORATION AVEC LE MINISTERE DE LA SECURITE INTERIEURE ET DE LA PROTECTION CIVILE

Le programme a noué des relations solides avec ce Ministère à travers le renforcement des capacités de son personnel, notamment en comptabilité matière et en comptabilité publique ainsi qu'en sûreté aéroportuaire. En outre, le programme a fait élaborer au bénéfice du MSIPC une Stratégie de Communication pour une gouvernance partagée de la sécurité et une étude pour la création d'une Base de Données sur la criminalité au Mali. L'évaluation constate cependant que cette collaboration mérite d'être plus systématique pour une mise en relation plus dynamique entre les agents des services de sécurité et les populations. Le programme doit s'impliquer davantage dans la problématique des autres dimensions de la sécurité (sécurité routière ; banditisme en ville etc).

LA COLLABORATION AVEC LE MINISTERE DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE ET DES COLLECTIVITES LOCALES (MATCL).

En appui au processus de la décentralisation, le PGPSP a fait une étude relative à un « Projet Pilote de Police Communale au Mali ». Par ailleurs, le programme envisage d'appuyer ce même Ministère dans la mise en place de ce projet pilote dans une dizaine de Communes. Certaines Collectivités territoriales et Communautés, notamment des régions du Nord, de Kayes, de Mopti et de Sikasso, ont été fortement soutenues par le programme dans le cadre de la prévention et de la gestion des conflits communautaires. Il faut noter cependant que cette collaboration ne doit pas se limiter à la seule conception d'outils techniques, il importe d'envisager une participation plus accrue de ce ministère à des initiatives communes réalisables ensemble sur le terrain.

LA COLLABORATION AVEC LA COMMISSION DEFENSE, SECURITE INTERIEURE ET PROTECTION CIVILE DE L'ASSEMBLEE NATIONALE

Une relation privilégiée a été nouée avec cette commission et le PGPSP a été largement présenté à ses membres.

LA COLLABORATION AVEC LA COMMISSION NATIONALE DE LUTTE CONTRE LA PROLIFERATION DES ARMES LEGERES (CNLCPAL),

Avec cette institution un programme de collaboration a été établi depuis 2009 sur la base de la nouvelle contribution Suisse. Il faut noter que le PGPSP a financé plusieurs actions de cette commission qui est dès lors un partenaire privilégié.

LA COLLABORATION AVEC LES PTF

L'APPUI DU PNUD

Parmi les huit (8) axes stratégiques retenus dans le cadre de coopération Mali-PNUD (CPO 2003-2007) et qui sont une partie intégrante des grandes orientations politiques et stratégiques nationales, quatre concourent à l'atteinte de son but :

- utilisation accrue par les décideurs des concepts du développement humain durable (DHD) dans la formulation et la mise en œuvre des politiques ;
- efficacité accrue des institutions du système démocratique à remplir leurs fonctions ;
- démocratisation de la gouvernance, à travers la décentralisation, la consolidation de la paix, et les réformes institutionnelles ;
- implication effective des collectivités locales et des communautés rurales et urbaines (hommes et femmes compris) dans la planification et la gestion de leurs affaires, y compris dans la fourniture de services publics.

Au sortir des Etats Généraux, le PNUD a soutenu la réforme du système de la sécurité au Mali. Il fut ainsi à la fois l'un des initiateurs du PGPSP et son bailleur principal.

On sait que l'appui du PNUD pour la construction de la paix au Nord-Mali s'est mis en place dès 1992. Il comportait des actions en amont (appuis/conseils, notamment à travers le Commissariat au Nord, les Ministères chargés des Forces armées et de Sécurité, de l'Administration Territoriale, la Mission de Décentralisation et des Réformes Institutionnelles, et le lancement de la lutte contre la prolifération des armes légères), et en aval (assistance au processus de démobilisation - réinsertion des ex-combattants).

Le PNUD/Mali a été d'un concours précieux pour des actions dans le cadre sous-régional, avec l'assistance à la promotion et la mise en œuvre du Moratoire de la CEDEAO, signé en 1998, sur la fabrication, l'importation et l'exportation des armes légères. Depuis juillet 2006, cette déclaration politique est devenue une Convention plus contraignante. Le Programme de coordination et d'assistance pour la sécurité et le développement (PCASED), instrument de mise en œuvre du Moratoire basé à Bamako, est aujourd'hui relayé par l'ECOSAP dans les mêmes locaux.

Le financement du PGPSP est assuré en grande partie par le PNUD, qui détient et gère selon ses procédures propres l'ensemble des fonds. Avec la diversification des PTF, ce système de gestion soulève des préoccupations. En effet, les autres partenaires du PGPSP (Norvège, Luxembourg, Suisse) apportent leur financement à travers le PNUD Mali. A partir de là, faut-il considérer que c'est le PNUD qui répond au nom des autres PTF ? Est-ce approprié ? Cela correspond-t-il à un partenariat où les différents bailleurs du PGPSP dialoguent ensemble ? Est-ce cohérent par rapport aux textes de création du PGPSP.

L'absence de cadre de concertation formel entre les PTF du programme a contribué beaucoup à cette incompréhension.

Il serait approprié que ce soit le PGPSP qui gère dorénavant ses fonds puisque c'est un programme national avec si nécessaire un appui du PNUD intégré à l'équipe programme.

L'APPUI DE LA SUISSE

Le soutien de la Suisse doit se lire dans un esprit de complémentarité et d'équilibre par rapport aux autres projets qu'elle soutient au Mali (Réseau Nord, le Comité de suivi de Mopti). Le soutien est ainsi équilibré entre soutien aux autorités maliennes et soutien à des acteurs significatifs de la société civile.

La contribution de la Suisse vise plus particulièrement à favoriser certaines activités liées à la prévention et à la gestion des conflits communautaires et au renforcement des structures de concertation.

La Suisse a un dialogue direct et proactif avec l'équipe du PGPSP car elle est un acteur direct de la mise en œuvre d'une politique de paix, et pas seulement un « PTF » au sens de bailleur.

La Suisse apprécie la possibilité de cofinancer avec le PGPSP, qui est un programme des autorités maliennes, d'autres initiatives de paix, comme c'est le cas du co-financement apporté au Réseau de plaidoyer pour la paix, la sécurité et le développement au Nord Mali.

Le programme de politique de paix de la Suisse souhaite en principe continuer à financer le programme si les moyens le permettent.

L'APPUI DE LA NORVEGE

La Norvège intervient dans le domaine de la sécurité au Mali depuis le milieu des années 90. Sa contribution dans le cadre du PGPSP a permis de boucler totalement le GAP. Mais la capacité de suivi est faible car une seule personne l'assure. La Norvège a engagé au total 1940000\$ pour appuyer la consolidation de la paix et de la sécurité dans les régions du Nord (Tombouctou, Gao, Kidal). Elle est prête à poursuivre son financement pour une nouvelle phase du programme.

2.3. LE SUIVI EVALUATION

L'évaluation constate que l'exécution du programme a bien intégré une dimension de suivi et évaluation. En effet, tous les lundis et tous les jeudis matins sont consacrés à une Réunion de Revue du Programme au cours de laquelle sont passés en revue l'état d'exécution des tâches assignées à chaque membre du staff, les activités trimestrielles (état d'exécution, difficultés, leçons apprises) ainsi que les dispositions utiles à prendre pour l'atteinte des objectifs du programme. À l'issue de la réunion de nouvelles tâches sont distribuées.

Un rapport technique et financier est établi à la fin de chaque trimestre. Une fois par an, un rapport annuel est envoyé et présenté devant le Comité d'Orientation avant d'être envoyé au PNUD et au MSIPC. Les rapports disponibles à savoir rapports annuels 2008,2009 2010, 2011, 2013, 2014 et 2015 sont des rapports d'activités axés sur les résultats qui ont été partagés avec l'ensemble des PTF et des parties prenantes.

Ces rapports font l'état d'exécution des activités du programme avec un accent particulier sur les résultats obtenus les explications des écarts entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé .Ils fournissent ainsi des informations objectives sur non seulement l'exécution technique mais également l'exécution financière. Cela est bien conforme aux prévisions du PRODOC.

Un tableau de bord élaboré par l'équipe du programme permet d'assurer la coordination et le suivi des activités. Ceci constitue un circuit régulier d'information permettant de suivre en permanence le déroulement des activités de l'ensemble du Programme et de signaler les difficultés, les retards, les défaillances de façon à décider à temps des mesures correctives. Il faut noter par ailleurs que le suivi régulier est également assuré à travers des missions effectuées périodiquement par les responsables techniques des services et acteurs impliqués, la Coordination du programme, le PNUD et le MSIPC.

Le PRODOC prévoyait que les activités du programme soient discutées et suivies au niveau décentralisé partout où il interviendra, dans le cadre des réunions des comités régionaux et locaux de sécurité que le gouvernement mettra en place. **Cela n'a pas pu être réalisé en raison de l'inexistence de ces comités.** L'évaluation remarque également que l'évaluation à mi-parcours prévue en 2008 n'a pas eu lieu en raison du grand décalage observé dans le démarrage des activités du programme.

L'évaluation note la participation effective et active de l'équipe du programme à certains événements sur le terrain au niveau des bénéficiaires .Souvent au-delà d'une simple participation l'équipe intervient en terme d'appui conseil et parfois sous forme de communication sur certaines questions. Il peut arriver à l'équipe de demander à voir un partenaire par rapport à l'activité mené pour une réorientation.

Si le suivi de l'exécution s'est déroulé globalement de manière satisfaisante, l'évaluation déplore l'absence de suivi de l'impact des interventions. Cela est imputable au PRODOC qui n'a pas prévu cela qui pourtant est indispensable pour un programme de ce genre. En effet, par manque de ce mécanisme tant du point de vue des indicateurs que du point de vue du mécanisme de collecte de données, il est pratiquement impossible de visualiser l'impact des actions financées.

LE CHRONOGRAMME

Le délai d'exécution du programme de trois ans avec les différentes prorogations et la période crise de 2012 paraît avoir été trop court pour permettre de prétendre à un impact visible des actions sur la construction de la paix et la sécurité au Mali. D'abord parce que les questions de paix et de sécurité sont à inscrire dans la durée et, ensuite, parce que la mobilisation des fonds a suffisamment empiété sur le temps. On peut toutefois estimer, sans risque de se tromper que cela a été une bonne période de test de la faisabilité de l'exercice d'appui à l'instauration de la paix et la sécurité dans le pays.

Conformément aux prévisions du PRODOC, le PGPSP, pour le besoin de la mise en œuvre des activités inscrites dans son programme a effectivement travaillé avec :

- Des organisations de la société civile dont :

- ✓ La Commission d'Organisation de la Concertation des Kel ESSOUK ;
 - ✓ La Coordination des Associations et ONG Féminines du Mali (CAFO) ;
 - ✓ L'Association pour la Paix et l'Intégration dénommée PACIFIC – 2000 ;
 - ✓ L'Association pour le Soutien aux Efforts de Développement du Cercle d'Ansongo (ASEDCA) ;
 - ✓ L'Association Malienne pour la Protection et la Promotion de la Culture Dogon (GUINNA DOGON) ;
 - ✓ L'Association pour l'Appui au Développement Global (ADG) ;
 - ✓ Le Mouvement MALIVALEUR ;
 - ✓ Le Réseaux de Plaidoyer pour la Paix, la Sécuriste et le Développement des Régions Nord du Mali (RPP-SDNR) ;
 - ✓ Réseau des Communicateurs Traditionnels de Youwarou ;
 - ✓ La Coalition Nationale de la Société Civile pour la Paix et la Lutte contre la Prolifération des Armes légères (CONACIPAL - Mali).
- Des collectivités décentralisées dont notamment :
- ✓ L'Association des Municipalités dans le Cercle de Sikasso ;
 - ✓ La Mairie de la Commune de SOUMPI ;
 - ✓ La Mairie de la Commune d'Anderboukane ;
 - ✓ La Mairie de la Commune de Tienkou ;
 - ✓ Le Conseil de Cercle de Bankass ;
 - ✓ Le Conseil de Cercle de Tenenkou ;
 - ✓ Le Conseil de Cercle de Macina ;
 - ✓ Le Conseil de Cercle Niono ;
 - ✓ Le Conseil de Cercle de Gourma Rharous ;

La mise en place de la nouvelle approche autour de laquelle le programme est conçu et qui place l'individu au centre de la sécurité exige une pleine participation non seulement du citoyen mais également des institutions et des collectivités de base .Une large participation de ces cibles à la gouvernance démocratique de la sécurité est sans doute une conditionnalité première pour arriver à des résultats concrets. La préservation de la sécurité requiert donc l'apport de tous les citoyens et de toutes les parties prenantes.

L'évaluation constate que le projet n'a pas suffisamment utilisé de manière appropriée les communautés dites "bénéficiaires". En effet toute communauté a des forces pour prendre des mesures sans attendre l'appui extérieur. Le projet s'est focalisé sur une approche d'identification des faiblesses, des problèmes et des besoins qui ne favorise pas la pérennité, la bonne gouvernance, la paix et la sécurité.

"L'expérience montre que pour soutenir une paix durable, la plus grande ressource est toujours enracinée dans les populations locales et dans leur culture" ¹

¹ Lederach, J.P. (1997). *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. (Washington, D.C., United States Institute of Peace, 1997), 75.

III. ETENDUE DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS

3.1. BUT DU PROGRAMME

Le but du Programme est de créer un climat de sécurité et de stabilité qui favorise la lutte contre la pauvreté et le développement humain durable en :

- refondant la politique sécuritaire en vue de privilégier la sécurité humaine dans toutes ses dimensions,
- intégrant la sécurité dans la gouvernance démocratique et transparente du pays.

3.2. OBJECTIFS DU PROGRAMME

3.2.1. OBJECTIFS GLOBAUX

- appuyer l'élaboration et l'adoption d'une nouvelle politique nationale de sécurité issue des Etats Généraux de la sécurité et de la paix ;
- appuyer la mise en œuvre de cette politique aux niveaux national et décentralisé ;
- appuyer la construction d'une sécurité durable dans le Nord du Mali.

3.2.2. OBJECTIFS IMMÉDIATS :

Ils sont au nombre de quatre pour l'objectif global n°1, dix pour l'objectif global n°2 et cinq pour l'objectif global n°3.

3.3. ETENDUE DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation porte essentiellement sur les critères de performances de PGPSP. La période consacrée à l'exercice a été évaluée à 30 jours calendaires avec une prorogation d'un mois sans coût additionnel. ***L'équipe de consultants n'a travaillé qu'avec quelques acteurs de mise en œuvre à Bamako et n'a pu à cet effet, poursuivre les investigations sur le terrain compte tenu de plusieurs contraintes. Du coup, l'effectivité de certains résultats ne pourra être appréciée à ce niveau ni les effets induits sur les communautés locales bénéficiaires. Les informations glanées jusque-là ne reflètent donc que l'appréciation de quelques responsables du programme et dans une large mesure celles issues de la revue des données secondaires. Le consultant avait souhaité de convoquer les bénéficiaires (société civile, collectivité territoriale et le ministère de tutelle) à un forum à Bamako dont le PNUD sera l'organisateur et prendra en charge cette activité dans le cadre de la clôture du projet. Cette requête est restée sans suite et pour motif d'absence de ressources pour une telle activité***

3.4. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Le but de l'évaluation est d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs assignés au programme en termes de contribution à la création d'un climat de sécurité, de paix et de stabilité. 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 programme. L'évaluation doit également contribuer à dégager les leçons apprises ainsi que les perspectives pour la deuxième phase d'exécution du programme.

De façon spécifique, les Consultants devront, conformément aux procédures du PNUD :

- a) évaluer la pertinence des activités mises en œuvre par rapport au contexte socio- politique du pays et au mandat du PGPSP ;
- b) apprécier la qualité de réalisations et les progrès accomplis depuis le démarrage du programme ;
- c) déterminer le niveau d'atteinte des objectifs par rapport aux prévisions dans le document de projet ;
- d) considérer la pertinence et la réalisation du chronogramme du programme (dates de démarrage prévu et effectif, étapes de réalisation, pertinence et effectivité de la durée globale triennale du programme ;

- e) évaluer la contribution du programme dans la conception d'une politique nationale de sécurité intérieure et de protection civile ;
- f) apprécier le degré d'amélioration des capacités des bénéficiaires et faire des suggestions pour une meilleure appropriation susceptible de créer une valeur ajoutée ;
- g) identifier les faiblesses et les contraintes dans la mise en œuvre des activités du programme (gestion des ressources humaines, matérielles, financières et du partenariat, etc.)
- h) évaluer la cohérence du cadre institutionnel et des mécanismes de gestion régissant le programme ;
- i) évaluer la méthodologie de travail du programme en termes d'acteur direct et / ou de « portail d'appui aux projets » ;
- j) Identifier les bonnes pratiques susceptibles d'être répliquées ou documentées, les meilleurs enseignements tirés ainsi que les forces du programme ;
- k) Identifier et analyser les nouveaux enjeux et défis de sécurité et de la paix au Mali
- l) Evaluer le positionnement et la valeur ajoutée du Programme eu égard à la stratégie globale des autorités maliennes en matière de lutte contre l'insécurité, l'instabilité, la criminalité organisée et le terrorisme ;
- m) Emettre des recommandations concernant les orientations à donner au Programme pour sa 2^e phase d'exécution ;
- n) Explorer les axes et domaines d'intervention pertinents pour une deuxième phase du programme incluant notamment :
 - a. les activités devant être poursuivies en raison de leur pertinence dans le contexte de l'amélioration de la gouvernance du secteur de la sécurité ainsi que de la consolidation de la paix et de la sécurité au Mali ;
 - b. la portée géographique du programme ;
 - c. sa portée temporelle ;
 - d. les nouvelles activités devant être prises en charge pour des raisons stratégiques ou de circonstances ;
 - e. la méthodologie de travail et le rôle d'acteur direct et / ou de « portail d'appui aux projets » du programme ;
 - f. une évaluation des coûts de ces activités sur les cinq années à venir ;
 - g. des suggestions sur les possibilités de mobilisation de ressources nouvelles pour mener à bien le nouveau programme ;
 - h. un cadre institutionnel plus cohérent et mieux adapté aux besoins de pilotage du programme (au plan interne et au plan partenariats) ;
 - i. les complémentarités à rechercher et/ou à renforcer eu égard à d'autres initiatives gouvernementales ou des partenaires.

3.5. CRITERES D'ÉVALUATION

L'évaluation portera sur les actions du programme à l'échelle de l'ensemble du territoire national, pendant la durée du programme (2008-2015). Pour ce faire, elle s'étendra sur :

- i) L'appréciation du niveau de performance du programme en déterminant les progrès réalisés conformément au document de projet ;
- ii) La pertinence du chronogramme ;
- iii) L'évaluation de la performance du Programme dans le renforcement de capacités des différents acteurs bénéficiaires ;
- iv) L'évaluation de l'étendue, l'efficacité et l'efficience des partenariats établis, les facteurs principaux qui ont freiné ou facilité la mise en œuvre du programme ;
- v) la qualité et la pertinence des intrants (ressources humaines, matérielles, financières) ;
- vi) les activités et la capacité de réponse du programme aux sollicitations des acteurs du secteur de la sécurité ;
- vii) les rôles et l'efficacité de l'appui assurés par le Ministère de la Sécurité Intérieure et de la Protection Civile, le PNUD et les autres partenaires stratégiques ;
- viii) l'implication du gouvernement dans la prise en charge du programme ainsi que le degré d'autonomisation du programme par rapport à l'appui du PNUD et à la dynamique d'appropriation du programme ;
- ix) l'efficience du programme (ratio coût opérationnel par rapport au coût programmatique, ratio ressources dépensées (intrants) par rapport aux résultats obtenus (extrants) ;

- x) la durabilité des résultats du programme et la capacité des structures partenaires à s'approprier de ses résultats ;
- xi) La contribution du programme dans la promotion de la sécurité humaine et du développement humain durable, et sa valeur ajoutée eu égard à d'autres initiatives.

3.6. QUESTIONS RELATIVES A L'EVALUATION

1. *Quel impact le PGPSP a-t-il eu sur la gouvernance de la sécurité au Mali ?*
2. *Etes-vous satisfait de sa mise en œuvre ?*
3. *Quelles sont vos attentes non comblées ?*
4. *Ce Programme mérite d'être poursuivi ?*
5. *Si oui, sous quelle forme ?*
6. *Quels étaient les défis majeurs ?*
7. *Quelles recommandations faites-vous dans cette hypothèse ?*
8. *Dans le contexte actuel, quelles préoccupations prioritaires souhaiteriez-vous voir être prises en charge ?*
9. *Avez-vous une idée des sources de financement possibles pour un nouveau Programme ?*
10. *Selon vous quelle doit être la durée indicative d'un nouveau Programme de ce genre ?*
11. *Quelle doit être sa zone d'intervention spatiale ?*
12. *Quelles sont les leçons apprises*

3.7. APPROCHE ET METHODES D'EVALUATION

Compte tenu des objectifs et des résultats attendus du mandat, une approche sur mesure, structurée et instrumentée s'impose.

Pour la réussite de cette mission, notre approche était **fortement participative** à travers une implication étroite des services techniques spécialisés et les principaux acteurs concernés

Cette implication a pris la forme de :

- Concertation permanente sur le déroulement de la mission avec les responsables que le bénéficiaire désignera pour le pilotage de l'étude ;
- Comptes rendus périodiques faits par notre équipe à ces responsables sur l'état d'avancement de la mission et les éventuelles difficultés rencontrées ;
- Les entretiens individuels avec quelques acteurs du groupe -cible.

La méthode d'approche a consisté à acquérir dans un premier temps une bonne connaissance du dispositif en place **et les résultats des évaluations précédentes**. Nous avons procédé ensuite à l'évaluation de ce dispositif pour apprécier son efficacité, identifier ses faiblesses et proposer des recommandations de prise en charge de celles-ci. Nous nous sommes basés ensuite sur les résultats de l'ensemble de ces travaux, incluant les atouts, opportunités et contexte actuel pour élaborer le rapport.

Par ailleurs, toutes les questions de l'évaluation nécessitent des rencontres avec les acteurs et bénéficiaires du programme. L'évaluation n'a pu rencontrer que quelques acteurs individuels au niveau central.

La méthodologie préconisée par l'évaluation consistait à faciliter des sessions où les acteurs et bénéficiaires pourraient expliquer les progrès, arrêter ensemble les principes d'action et envisager l'avenir du programme. A cet effet une grille de huit (8) questions servira à guider ce que chaque communauté d'acteur et bénéficiaire a fait dans la mise en œuvre du programme. Chaque question comporte cinq (5) niveaux d'appréciation. (Voir annexe)

Les questions d'évaluation sont rattachées à chacune des étapes d'utilisation de la grille

Les niveaux sont les suivants :

Niveau 1 : Nous sommes conscients

Niveau 2 : Nous réagissons

Niveau 3 : Nous agissons

Niveau 4 : Action continue, systématise ce que nous faisons

Niveau 5 : La pratique fait partie de notre style de vie

Pratiques en matière de gouvernance, paix et sécurité :

Quel impact le PGPSP a-t-il eu sur la gouvernance de la sécurité au Mali ?

Etes-vous satisfait de sa mise en œuvre ?

1. reconnaissance et acceptation de la paix et de la sécurité pour le développement durable
 2. Nous nous soutenons mutuellement et incluons les minorités dans l'accomplissement de notre vision de la paix et d'insécurité
 3. Identifier et s'attaquer à nos vulnérabilités
 4. Nous utilisons les services de lutte contre l'insécurité
 5. Genre : nous exprimons nos points de vue librement et vivons en tant qu'êtres humains égaux indépendamment de notre genre
 6. Nous apprenons des autres et partageons notre propre expérience de paix, sécurité et gouvernance
 7. Nous mesurons régulièrement nos progrès et adaptons nos actions
- Avez-vous une idée des sources de financement possibles pour un nouveau Programme ?
8. Mobiliser les ressources

En amont des ateliers, la grille sera discutée avec les acteurs et bénéficiaires pour retenir les pratiques consensuelles traduisant le mieux le rêve commun de gouvernance, paix et sécurité.

Application de la grille

Quelles sont les leçons apprises

La grille sera appliquée en deux (2) étapes

Quelles sont vos attentes non comblées ?

Étape 1 : dégager de manière consensuelles les niveaux actuelles atteints dans chaque des pratiques

Quelles recommandations faites-vous dans cette hypothèse ?

Dans le contexte actuel, quelles préoccupations prioritaires souhaiteriez-vous voir être prises en charge ?

Selon vous quelle doit être la durée indicative d'un nouveau Programme de ce genre?

Quelle doit être sa zone d'intervention spatiale ?

Ce Programme mérite d'être poursuivi ?

Si oui, sous quelle forme ?

Étape 2 : identifier parmi les huit (8), 3 pratiques prioritaires sur lesquelles les acteurs et bénéficiaires aimeraient agir dans les plus brefs délais pour améliorer leurs compétences en gouvernance, paix et sécurité et développer un plan d'action de réponse.

Interprétation et analyse des résultats

Les résultats des autoévaluations de chaque session seront rassemblés dans un diagramme en rivière qui met en relation, pour chaque pratique explorée, les niveaux d'un groupe et l'éventail des niveaux des autres groupes et dans un diagramme en escalier qui montre les possibilités d'apprentissage entre les groupes pour une pratique donnée.

Ces diagrammes nourriront le plan de travail futur de gouvernance, paix et sécurité avec la possibilité d'échange et d'apprentissage.

Selon vous quelle doit être la durée indicative d'un nouveau Programme de ce genre?

Quelle doit être sa zone d'intervention spatiale ?

A la date de la présente évaluation, ces rencontres n'ont pu avoir lieu car les agents impliqués à l'origine ne sont plus sur le projet et n'étaient pas disponible au moment de l'évaluation

Tous ces documents seront discutés et validés au cours d'un atelier technique à Bamako sous la responsabilité de l'équipe du projet.

3.7.1. SOURCES DE DONNÉES

Les sources données que nous avons utilisées sont en autres :

- le document du projet ;
- les plans de travaux et budgets annuels ;
- les rapports d'activités ;
- les rapports annuels ;
- les rapports d'audits ;
- les rapports d'évaluations ;
- les sessions d'autoévaluation etc...

3.7.2. ECHANTILLON ET CADRE D'ÉCHANTILLON

Nous n'avons pas pu constituer d'échantillons faute de disponibilité des acteurs bénéficiaires. En d'autres termes cette méthode n'était pas applicable dans le cadre de cette mission faute de ressource pour y aller.

En l'absence d'échantillons nous avons travaillé avec quelques bénéficiaires à Bamako.

Dans le cas où les auto évaluations auront lieu. Nous avons pour chaque session d'autoévaluation au moins 15 personnes seront présentes. Elles sont des représentants de:

- acteurs;
- leaders communautaires;
- communautés bénéficiaires

3.7.3. PROCÉDURES ET INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNÉES

La collecte de donnée a été principalement basée sur

- la revue documentaire
- l'interview individuelle de trois responsables des organisations bénéficiaires
- la grille d'autoévaluation

3.7.4. NORMES DE PERFORMANCE

Le niveau 5 est le plus élevé dans chaque pratique.

3.7.5. PARTICIPATION DE LA PARTIE PRENANTE

La participation des parties prenantes dans l'évaluation n'a pas pu être faite pour des raisons citées plus en dessus. Par conséquent, nous n'avons pas pu apprécier le niveau d'implication des acteurs pour donner une grande crédibilité de l'évaluation et aux résultats.

IV. RESULTATS DE L'ÉVALUATION

4.1. AU PLAN DE LA PERTINENCE DU PROGRAMME

4.1.1. PERTINENCE DE L'APPROCHE GLOBALE

La question sécuritaire et paix a est une question cruciale au Mali. L'approche du Programme qui consiste à promouvoir une gouvernance partagée de la sécurité et de la paix, est pertinente au regard de la fragilité de l'Etat malien, de la multiplicité, de la complexité et de l'hybridation des menaces à la sécurité nationale de l'intérieur comme de l'extérieur du pays.

La vision de la sécurité au Mali est fondée sur la sécurité humaine. Cette vision est actuellement partagée par l'ensemble de la communauté internationale à travers les différentes stratégies en cours sur la gouvernance, la sécurité, le développement et la résilience au Sahel (stratégies Sahel des Nations unies, de l'Union européenne, de l'Union africaine, etc.).

Le deuxième facteur de la pertinence de l'approche est l'intégration de la dimension paix-sécurité dans toutes les politiques publiques, en particulier dans la stratégie de réduction de la pauvreté au Mali. Si la première génération du CSLP (2002-2007) avait considéré cette dimension comme un axe stratégique, la deuxième génération en a fait une dimension transversale des autres stratégies de réduction de la pauvreté. En fin de compte, tirant les leçons de l'interdépendance entre paix, sécurité et développement, la dernière génération a fait de la dimension paix et sécurité un axe préalable aux axes stratégiques.

Le troisième facteur de la pertinence de l'approche du Programme est son mode de gestion axé sur l'Exécution nationale et la GAR. Le soin laissé à la partie malienne de concevoir, de panifier, de mettre en œuvre et de suivre les activités du Programme, les partenaires n'assurant qu'une fonction d'appui en termes technique et financier, s'est révélé un atout décisif dans la responsabilisation des autorités nationales dans la gestion de l'aide au développement telle qu'elle résulte de la Déclaration de Paris de 2005.

L'adoption de l'approche de gestion axée sur les résultats est centrée sur les bénéficiaires finaux, elle lie l'utilisation des ressources à des résultats concrets ; et est orientée vers l'atteinte des objectifs ciblés, la responsabilisation des agents de l'Etat, la transparence dans la gestion. Elle associe la planification, le suivi, l'évaluation et la recevabilité de manière à améliorer les prises de décisions.

Dans le cas du PGPSP, cette approche transparaît à plusieurs niveaux :

- a) Le renforcement des capacités pour l'appropriation nationale
- b) L'implication de toutes les parties prenantes à travers les réunions de revues et le partage des rapports annuels
- c) L'élaboration des plans de travail et programmes d'activités dans la logique GAR
- d) La recevabilité à travers les réunions, les rapports de résultats et les rapports financiers
- e) Les audits effectués
- f) L'évaluation de la première phase du Programme.

4.1.2. PERTINENCE DU BUT ET DES OBJECTIFS DU PROGRAMME

- a) En ce qui concerne le but du Programme

Celui-ci consiste à créer un climat de paix et de sécurité qui favorise la lutte contre la pauvreté et à promouvoir le développement humain durable au Mali.

Il est pertinent depuis le contexte des années 2000 et même au-delà. Le Mali a d'abord besoin de paix, de sécurité et de stabilité pour amorcer un véritable développement.

- b) En ce qui concerne les objectifs globaux

Le premier objectif global, qui consiste à appuyer l'élaboration et l'adoption de la nouvelle politique nationale de sécurité issue des Etats généraux de la sécurité et de la paix, était pertinent en soi, même si aucune politique nationale n'est en réalité issue des Etats généraux : ceux-ci avaient plutôt recommandé l'élaboration d'une politique nationale de sécurité qui servirait de guide aux actions à entreprendre.

Dans la pratique, la mise en place tardive du Programme n'a pas permis à celui-ci d'appuyer le processus d'élaboration de cette politique qui était en voie de finalisation en octobre 2008, date effective de démarrage du Programme. **Le Document cadre de Politique Nationale de Sécurité Intérieure et de Protection civile (PNSIPC) a néanmoins été adopté en Conseil des Ministres le 20 octobre 2010.**

c) En ce qui concerne les objectifs immédiats

Le but général du Programme a été décliné en objectifs globaux ; ceux-ci à leur tour, devraient être déclinés en objectifs spécifiques et non en objectifs immédiats. Une lecture attentive de ces objectifs immédiats laisse apparaître la mise en œuvre de certains d'entre eux durant la 3^{ème} année du programme.

4.1.3. PERTINENCE DU CHRONOGRAMME DE MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS GLOBAUX

Un ordre de priorités avait été établi par le PRODOC :

- a) Première priorité, à mettre immédiatement en œuvre avant la fin de la première année du Programme : la totalité des objectifs 1 et 3, et certaines activités de l'objectif 2 (appuis à la maîtrise des armes en général, à la lutte contre la détention et la circulation illicite des armes légères, et à la promotion de la sécurité collective transfrontalière et sous régionale)
- b) Deuxième priorité, à initier au courant du 1er semestre de la deuxième année : une partie de l'objectif 2 (table ronde pour la mobilisation des ressources, appui à la prévention/gestion des conflits communautaires relatifs aux ressources naturelles et au pouvoir politique ; appui au renforcement de la gouvernance de la sécurité ; appui à la communication pour une sécurité partagée et décentralisée).
- c) Troisième priorité, à mettre en œuvre au courant du 2ème semestre de la 2ème année et du 1er semestre de la 3ème année : le reste des activités de l'objectif 3.

Cette priorisation manque de cohérence et de réalisme :

- L'organisation de la Table ronde pour la mobilisation des ressources aurait dû figurer parmi les priorités de la 1^{ère} année du Programme, de même que l'appui à la gouvernance de la sécurité (celui-ci constitue l'axe central du Programme et toutes les actions devraient concourir à la réalisation de cet objectif) et la communication pour une sécurité partagée (condition sine qua non pour la réussite de la gouvernance partagée de la sécurité et de la paix)
- A contrario, l'appui à la promotion d'une culture de la paix, à la lutte contre l'immigration clandestine (à un moment où le pays était confronté à ce fléau) et à la gestion de la sécurité transfrontalière n'aurait pas dû attendre la dernière année de mise en œuvre du Programme tant ces problèmes étaient à la fois brûlants et récurrents.

4.1.4. PERTINENCE DES ACTIVITÉS RÉALISÉES

Les plans de travail annuels et les programmes d'activités trimestriels ont été conçus sur la base du cadre de ressources durant la première phase du Programme : les activités prévues concouraient toutes à la réalisation des objectifs spécifiques et étaient, dans ces conditions, pertinentes.

Par contre, les activités planifiées à partir de 2012 ne correspondaient plus, en grande partie, aux objectifs fixés par le Programme. L'on peut comprendre que les préoccupations nées de la double crise institutionnelle et sécuritaire de l'année 2012 ont amené l'équipe de gestion (ou ce qu'il en reste) à se focaliser sur les priorités du moment.

4.1.5. PERTINENCE DES BÉNÉFICIAIRES DE L'APPUI DU PROGRAMME

Les acteurs étatiques du secteur de la sécurité, les collectivités territoriales et les organisations de la société civile ont été les principaux bénéficiaires des différents appuis du Programme. La sélection rigoureuse des projets soumis à l'appréciation de l'équipe de gestion était fondamentalement basée, entre autres, sur la pertinence des activités initiées et sur la nécessité que leurs auteurs figurent parmi les entités éligibles. Aucune personne physique n'a bénéficié de l'appui du Programme.

Du point de vue de la justification du choix de ces cibles, on peut remarquer que l'implication des ONG nationales était une nécessité au regard de leur capacité technique et du rôle éminent d'intermédiaire qu'elles peuvent valablement jouer pour atteindre des cibles plus large. L'évaluation note avec satisfaction les efforts fournis pour une approche de compétence thématique dans le choix des ONG. **Cependant l'évaluation constate la non utilisation du potentiel des communautés dans la construction de la paix et de la sécurité**

La mise en jeu des associations et autres communautés de base élargit considérablement la sphère d'action et permet de toucher directement les acteurs principaux concernés par la sécurité mais à condition que les cibles soient hautement diversifiées. La modestie des ressources disponibles n'ont certainement pas permis de couvrir une masse critique d'organisations pour justifier un effet remarquable sur le processus de paix et de sécurité.

Les collectivités décentralisées ont de plus en plus un rôle déterminant à jouer dans l'instauration et la préservation de la paix sur leur territoire. Elles constituent de ce fait un passage obligatoire.

Mais l'évaluation remarque que concernant les niveaux de la décentralisation seuls les niveaux cercle et commune ont été concernés, l'intervention ne comporte pas de cas au niveau régional qui est pourtant une porte d'entrée très déterminante et stratégique pour une couverture territoriale équilibrée.

i) Au plan de la visibilité du Programme

L'une des préoccupations de l'équipe de gestion était de faire connaître le but, les objectifs et les axes stratégiques du Programme. Plusieurs campagnes de sensibilisation ont été menées à travers le pays pour faire prendre conscience, non seulement des défis et enjeux sécuritaires au Mali et dans le Sahel, mais aussi et surtout du rôle et des responsabilités des acteurs aux différents niveaux ainsi que d'un partage et une coordination de ces responsabilités.

La plupart des supports médiatiques ont été utilisés à cette fin, ce qui a suscité un engouement et une adhésion populaires. **L'évaluation constate que l'adhésion a été passive et n'a pas traduit le rôle déterminant des communautés dans la gouvernance, la paix et la sécurité.**

Certes, des acteurs uniquement guidés par l'obtention d'un financement ne voyaient dans ce programme qu'une des ressources qu'il fallait mobiliser ; la plupart en ont été dissuadés au fur et à mesure du rejet de certaines requêtes non compatibles avec les objectifs du Programme. Malgré tout, certains sont parvenus à passer obtenir un financement

ii) Au plan du cadre institutionnel du Programme

L'architecture institutionnelle du Programme cadrerait avec la procédure de l'Exécution nationale :

- Une autorité gouvernementale de coordination (Direction de la Coopération internationale)
- Une agence d'exécution (MSPC)
- Un Comité d'orientation
- Une direction nationale
- Une équipe de coordination
- Un mécanisme de suivi (réunions de suivi, visites de terrain).

Toutefois, les revues conjointes périodiques et les visites conjointes de terrain n'ont pas eu lieu, ce qui entachait quelque peu la stratégie de suivi des activités et de réorientation du projet pour répondre aux défis et enjeux.

iii) Au plan de l'efficacité et de l'efficience des activités

Dans la plupart des cas, les objectifs assignés ont été atteints en totalité ou en partie.

Le panorama des réalisations fait ressortir une nette adéquation entre les résultats escomptés et les résultats réellement atteints, hormis la période de flottement des années 2012, 2013 et 2014 où l'équipe de coordination était quasi inexistante.

Année 2009 : Sur 22 activités programmées, 37 ont été réalisées, soit un taux de réalisation de près de 170 %.

Année 2010 : Sur 14 activités programmées, 39 ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 277 %.

Année 2011 : Sur 13 activités programmées, 60 ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 466 %.

Année 2012 : Sur 17 activités programmées, 7 ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 41%.

Année 2013 : Sur 15 activités ont été programmées, 09 ont été réalisées, soit un taux de réalisation de 60%.

Année 2014 : 15 activités ont été programmées, mais le rapport de résultats ne fait pas ressortir clairement le nombre d'activités réalisées.

Année 2015 : Sur 20 activités programmées, 14 ont été réalisées à la date du 30 octobre, soit un taux de réalisation à mi-parcours de 70 %.

Par rapport aux activités programmées, le taux moyen de réalisation est de 304 % durant la première phase du Programme : la plupart des activités ont été réalisées par l'équipe de gestion elle-même, sans autres dépenses que celles relatives aux frais de mission lors des déplacements à l'intérieur du pays.

En fonction des données disponibles pour la 2ème phase, le taux de réalisation est de 55% environ.

Ces chiffres peuvent paraître relativement satisfaisants à première vue, mais un déclin des activités est perceptible depuis la fin de la première phase 1 du Programme (2008-2011). Le contexte des années 2012, 2013 et 2014 ne permettait pas de poursuivre les activités comme prévu ; l'équipe de coordination s'était en outre démembrée. Tout ceci a contribué à un gel du reliquat des fonds disponibles.

Par objectifs, la moyenne de réalisation des activités est d'environ 300 % sur la période 2008-2011.

Sur le plan de l'efficience, l'utilisation judicieuse des ressources a quelque peu été compromise par l'attitude immorale de certains bénéficiaires n'ayant pu fournir les justificatifs de dépenses ni les rapports des activités au titre desquelles ils ont bénéficié de financements.

iv) Au plan de la durabilité

Les acteurs statutaires et non statutaires.

Le secteur de la sécurité est animé par une pluralité d'acteurs étatiques et non étatiques :

- forces de sécurité classiques (police, gendarmerie, etc.) ;
- forces de défense (armées de terre et de l'air, garde nationale, marine nationale, etc.) ;
- forces paramilitaires (douanes, eaux et forêts, protection civile, surveillants de prison, etc.) ;
- sociétés privées de sécurité (sociétés de gardiennage, de transport de fonds, de protection des personnes, etc.)
- institutions et services judiciaires ;
- milices privées (partisanes ou d'autodéfense, etc.) ;
- organisations de la société civile (associations, alliances, coalitions, chefferies traditionnelles, autorités religieuses, médias, centres de recherches...),

- partenaires techniques et financiers, etc.

Si le rôle de ces acteurs est important, voire indispensable à la réussite de la paix et de la sécurité, celui des populations est crucial. L'intervention des populations a été assez timide dans le projet. En effet elles ont été plus bénéficiaires qu'acteurs de la paix et de la sécurité. Les dialogues communautaires initiés ont cependant marqué un tournant positif que le projet n'a pas su capitaliser. Ce succès doit être documenté et partagé, c'est une voie importante de pérennité du projet, parce que reposant sur les forces et les forces locales.

4.2. CONCLUSIONS GÉNÉRALES DE L'ÉVALUATION

4.2.1. SECTION 1: INCOHÉRENCES CONSTATÉES DANS L'ACTUEL DOCUMENT DE PROJET

- a) En ce qui concerne le libellé des objectifs globaux du Programme, le chapitre III du PRODOC (But et objectifs du Programme, page 16) identifie trois objectifs globaux ; la dénomination du 2^{ème} objectif est différente de celle prévue dans le cadre de ressources du Programme.

Par ailleurs, la dernière phrase de la page 16 sème la confusion dans les esprits : en disant que « cet objectif se décline en objectifs immédiats ci-après », l'on est tenté d'en déduire que c'est l'objectif 3 qui est seul décliné en objectifs immédiats. Ce n'est pas là l'esprit des rédacteurs du document puisque chacun des trois objectifs globaux est décliné en objectifs immédiats.

- b) Il existe des distorsions entre certains montants contenus dans le cadre de ressources et les mêmes montants prévus par le tableau de financement des activités en US dollars ; c'est le cas :
- du montant total des financements de l'ensemble des contributeurs au titre de l'activité 1 dans le tableau de financement (324 000 USD) alors que ce total est de 327 000 USD dans le cadre de ressources et dans le budget du Programme
 - du montant total des financements des contributeurs au titre de l'activité 2 dans le tableau de financement (1 070 000 USD) alors que ce total est de 1 640 000 USD dans le cadre de ressources et 1 590 000 USD dans le budget du Programme
 - du montant total des financements des contributeurs au titre de l'activité 3 dans le tableau de financement (2 320 000 USD) alors que ce total est de 1 590 000 USD dans le cadre de ressources, 2 250 000 USD dans le budget du Programme et 2 310 000 dans le récapitulatif du budget par objectifs
 - du montant total des financements des contributeurs au titre de l'activité 3 dans le tableau de financement (2 120 000 USD) alors que ce total est de 2 280 000 USD dans le cadre de ressources
 - du montant total du budget du Programme qui est de 4 167 000 USD dans le budget, de 4 434 000 USD dans le cadre de ressources, 4 454 000 USD dans le tableau de financement et de 3 707 000 USD dans le récapitulatif du budget par objectifs.

4.2.2. SECTION 2: PAR RAPPORT À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Paragraphe 1 : Au niveau de l'objectif global n°1 Appuyer l'élaboration et l'adoption de la politique nationale de la sécurité issue des États Généraux de la sécurité et de la paix

- a) Le document cadre de politique nationale de sécurité et de protection civile a été élaboré et adopté par le Conseil des ministres du 20 octobre 2010 et partagé au Mali et ailleurs
- b) La question sécuritaire a été intégrée dans les différentes générations de CSLP
- c) Le plan d'action de développement des services de sécurité a été élaboré
- d) Par contre, le projet de loi de programmation de la sécurité n'a pas été élaboré.

Paragraphe 2 : Au niveau de l'objectif global n°2 Appuyer la mise en œuvre d'une gouvernance partagée de la sécurité et de la paix aux niveaux national et décentralisée

- e) La table ronde sur la mobilisation des ressources n'a pas eu lieu parce que des partenaires ont spontanément offert leurs contributions au vu des progrès accomplis dès les premières heures de mise en œuvre du Programme.
- f) Il y a eu peu d'actions de renforcement des capacités de prévention et de gestion des catastrophes, en dehors des appuis en direction des services de la Protection Civile. Le niveau décentralisé a manifesté peu d'engouement pour cette problématique.
- g) La stratégie de communication pour une sécurité partagée et décentralisée, si elle a été élaborée par un groupe de consultants et mise à la disposition du ministère chargé de la Sécurité, n'a pas effectivement été mise en œuvre par celui-ci.
- h) La promotion d'une culture de la paix a donné lieu à quelques appuis en faveur de certaines organisations de la société civile, mais n'a pas fait l'objet d'une généralisation au niveau des différentes composantes de la société, notamment dans le domaine de l'Education et au niveau des partis politiques.

- i) Un système pilote de police municipale devait être mis en place. Le PGPSP a envoyé un certain nombre de missions d'études des expériences de police municipale en vigueur dans des pays voisins et en Europe. Le projet pilote de police municipale n'a cependant pas vu le jour en raison des événements survenus dans le pays en 2012.
- j) Beaucoup d'actions ont été initiées dans le cadre de la prévention et de la gestion des conflits communautaires relatifs aux ressources naturelles, dans le cadre du renforcement des capacités en gouvernance de la sécurité et dans l'optique d'une maîtrise des armes légères.

Les appuis dans ce domaine ont été principalement focalisés sur les régions du Nord en proie au fléau des conflits intra et intercommunautaires, à travers des rencontres sous l'égide des OSC ou des leaders traditionnels. Il n'en demeure pas moins que certaines régions du Sud ont également bénéficié de l'appui du Programme, notamment les collectivités décentralisées.

k) Toutefois, aucune action n'a été initiée pour la prévention des conflits dans les « pays frontières » et la lutte contre l'immigration clandestine et le trafic des migrants, en dehors des appuis au Conseil de cercle de Sikasso, aux communes de Tin Hama (cercle d'Ansongo) et d'Anderamboucane (cercle de Ménaka).

Paragraphe 3 : Au niveau de l'objectif global n°3 Appuyer la construction d'une sécurité durable dans le Nord-Mali

l) La préparation et l'organisation du Forum de Kidal ont fait l'objet d'un appui financier et d'un appui-conseil substantiels du Programme à travers le ministère chargé du Développement. En outre, bien que ce Forum se soit tenu avant la mise en place de l'équipe de coordination, le Directeur national du Programme a participé aux travaux en compagnie du conseiller du PNUD chargé de la Gouvernance.

Au cours de ces assises, le PGPSP a figuré parmi les 39 projets et programmes retenus pour le Programme Décennal de Développement des Régions du Nord.

m) Le plaidoyer de proximité et la communication locale pour la sécurité et la paix dans les régions du Nord ont fait l'objet de plusieurs missions de l'équipe de gestion du Programme, en rapport avec les Gouverneurs de régions et les préfets de cercles.

Les structures de concertation et de décision de Kidal pour la sécurité et la paix ont bénéficié de nombreux appuis du Programme, notamment l'Assemblée régionale, le Conseil de cercle et le Conseil communal. Le Conseil provisoire prévu par l'accord d'Alger n'ayant jamais vu le jour, il ne pouvait figurer sur la liste des bénéficiaires des appuis du Programme

Le fonds spécial pour la sécurité et la paix, qui occupe presque la moitié du budget initial du Programme, n'a pu être mis en place. Les ressources prévues pour ce fonds ont été au fur et à mesure utilisées dans plusieurs activités au profit du même volet.

4.2.3. SECTION 3: PAR RAPPORT AUX STRATÉGIES DU PROGRAMME

Paragraphe 1 : Stratégie globale

Un axe central des stratégies du Programme est que celui-ci devait, malgré son caractère national, s'attacher à certaines implications régionales ou sous-régionales à travers l'appui à la coopération transfrontalière, à la lutte contre les migrations clandestines et l'appui aux activités de partage des connaissances aux plans sous-régional, continental et mondial. Ces dimensions n'ont malheureusement pas été suffisamment prises en compte dans la mise en œuvre du Programme.

Il aurait fallu dès le départ, sortir des schémas classiques et développer une vision nationale de la paix et identifier l'apport de chaque acteur dans la gouvernance, la paix et la sécurité.

Paragraphe 2 : Stratégies partenariales

Tel que prescrit par le PRODOC, le Programme devait développer un partenariat diversifié avec l'ensemble des acteurs concernés (Gouvernement, société civile, collectivités décentralisées, groupes d'intérêt, PTF, élus locaux, partis politiques, etc). Cette prescription a été respectée à la lettre. Hormis les groupes d'intérêt et les partis politiques, toutes ces entités ont entretenu des relations très suivies

avec le Programme. ***Certains partenaires ont plutôt été greffés au projet pendant sa mise en œuvre.***

Paragraphe 3 : Stratégie de prise en compte de la problématique du genre

Dans ses relations avec les différentes parties prenantes, le Programme a privilégié la dimension genre à travers :

- Le principe de l'équité du genre dans toutes ses actions
- La prise en compte des préoccupations spécifiques des femmes et des jeunes filles dans les actions de consolidation de la paix
- Des relations très étroites avec le ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille.

Ce ministère a notamment bénéficié de plusieurs appuis tant dans la vulgarisation de la résolution 1325 du Conseil de Sécurité que dans l'élaboration du plan national d'action de cette résolution. Le PGPSP a aussi appuyé l'élaboration de la politique nationale d'égalité des sexes adoptée par le Gouvernement le 25 novembre 2010. De nombreuses organisations féminines (CAFO, CONASCIPAL, Association des Femmes Juristes, etc.) ont bénéficié d'un appui du PGPSP dans l'organisation de foras consacrés à la problématique du Genre.

Paragraphe 4 : Stratégie géographique d'intervention

Le document de projet avait prévu que le Programme couvrirait l'ensemble du territoire national avec un accent particulier pour les trois régions du Nord, la bande sahéenne longeant la Mauritanie, le delta central et le pays dogon, la zone sud du pays.

Ces prescriptions ont été respectées dans le choix des appuis aux communautés et aux structures décentralisées. Seules les régions de Kayes et de Koulikoro ont enregistré une faible intervention du PGPSP malgré les campagnes de sensibilisation menées par l'équipe de gestion à travers tout le pays.

Paragraphe 5 : Stratégie de mobilisation des ressources

Ce volet constitue certainement l'un des points forts de la crédibilité du Programme : la Table ronde de plaidoyer prévue par le PRODOC n'a jamais eu lieu parce que des partenaires ont spontanément offert leurs appuis en raison de la pertinence du Programme et du sérieux qui a caractérisé le travail de l'équipe de coordination.

Pour l'évaluation, il est apparu que le délai de décaissement était important après les requêtes. Cela influe directement sur l'exécution des plans d'action pour les raisons suivantes :

- les requêtes sont soumises suivant le canevas de rapportage FACE du Système des Nations Unies ;
- les entités de mise en œuvre sont des OSC ou des structures étatiques ne partageant pas entre elles les mêmes systèmes de gestion et différents du système de gestion du PNUD ;
- les plans d'action programment des activités sur le semestre ou l'année tandis que les justifications et requêtes sont trimestrielles. Les procédures de décaissement du niveau national sont en général assez lourdes, ce qui rend difficile la conformité avec le plan du PNUD.

Par ailleurs, deux voies de décaissements ont été utilisées et obligent à sous-évaluer le coût financier réel du Programme :

- Le financement direct du PGPSP des plans d'action des OSC et structures étatiques ;
- Les paiements directs effectués par le PNUD pour le fonctionnement de l'Equipe de Gestion, l'Achat de matériels et financements divers d'activités sur le terrain.

Ressources financières et utilisation

L'analyse de cette capacité ne prend pas en compte les paiements directs effectués par le PNUD sur les ressources du Programme, ce qui réduit le taux réel de décaissement.

Exercice	Budget	Décaissement	Taux de mobilisation
2009	120 328 981	120 025 957	99,75%
2010	266 328 831	221 505 851	83,17%
2011	504 268 542	448 231 698	88,89%
2012	66 077 156	65 570 598	99,23%
2013			
2014			
2015	93 959 750	69 117 518	73,56%
Total	1 050 963 260	924 451 622	88%

4.2.4. SECTION 4 : PAR RAPPORT À LA GESTION DU PROGRAMME

Le Programme actuel est à exécution nationale et basé sur la méthode de gestion axée sur les résultats.

Le manuel de procédures de l'exécution nationale en cours avait fait l'objet d'une relecture, mais les résultats de cette relecture n'ont jusqu'ici pas fait l'objet de validation par les autorités compétentes.

Par ailleurs, dans le cadre du renforcement des capacités pour l'exécution nationale, le PNUD avait mis en place le CREN. Cette structure aussi a été entre-temps supprimée. Les capacités de gestion des autorités nationales s'en sont considérablement réduites.

Paragraphe 1 : Le Comité d'orientation

Cette instance décisionnelle a tenu des sessions presque chaque année. Toutefois, le PRODOC avait prévu que les méthodes et le programme de travail du Comité seraient fixés dès sa première réunion. Il n'en a pas été ainsi, si bien qu'au lieu de tenir une session chaque semestre, il n'en a tenu qu'un par an.

Paragraphe 2 : La Direction du Programme

Un Directeur national a été nommé dès les premières heures du Programme. Cependant, le Programme a enregistré la nomination de trois directeurs successifs du début à nos jours. Ceci a aussi quelque peu perturbé l'évolution normale des choses, les nouveaux directeurs ayant très peu d'expérience en matière de management des projets.

Paragraphe 3 : L'équipe de coordination

La mise en place de l'équipe de coordination est intervenue avec un retard considérable, si bien que le démarrage du Programme, prévu pour l'année 2007, n'a finalement eu lieu que le 1^{er} octobre 2008, soit avec un peu plus d'un an de retard.

Il a fallu attendre l'année 2009 pour procéder au recrutement des experts et de l'assistant administratif et financier. Le démarrage effectif du Programme a donc eu lieu en 2009, soit deux ans après la date prévue.

Ce retard a considérablement influencé le chronogramme de mise en œuvre des activités. Il y a lieu d'en tenir compte dans l'éventualité de mise en place d'un nouveau Programme.

En outre, le document de projet avait prévu la possibilité de création d'antennes du Programme à l'intérieur du pays, aux fins de rapprocher celui-ci du terrain. Cette création, pourtant nécessaire au regard de la vastitude du territoire et de l'ampleur des problèmes de sécurité, n'a pas eu lieu. Il est impératif d'en tenir compte dans la mise en place d'un nouveau Programme.

Il en est de même des groupes thématiques de travail prévus pour compléter le travail de l'équipe de gestion du Programme, dans un contexte où l'équipe de coordination avait commencé à se démembler à partir de l'année 2011, avec la mort d'un expert qui n'a jamais été remplacé, la démission du coordinateur, puis du second expert.

Paragraphe 4: Le système de suivi-évaluation.

Il a été respecté en ce qui concerne les responsabilités de l'équipe de coordination : les plans de travaux annuels et trimestriels, de même que les rapports de résultats et les rapports financiers annuels et trimestriels ont été régulièrement élaborés dans l'ensemble.

Par contre, au maximum deux réunions de revue présidées par la Direction de la Coopération internationale ont été tenues durant tout le cycle du Programme, or l'importance de ces réunions de revue réside dans l'orientation à donner au Programme à la lumière des progrès enregistrés et des problèmes rencontrés.

Le PRODOC prévoit également la discussion des activités du Programme au niveau décentralisé, dans le cadre des réunions des comités régionaux et locaux de sécurité. Ces comités n'ont jamais vu le jour, mais l'on espère qu'ils le seront dans le cadre des engagements pris par le Gouvernement dans l'accord pour la paix et la réconciliation au Mali issu du processus d'Alger.

4.2.5. SECTION 6 : PAR RAPPORT À L'IMPACT DU PROGRAMME SUR LA GOUVERNANCE DE LA SÉCURITÉ

Instrument de mise en œuvre de la politique de sécurité intérieure et de protection civile adopté par le Gouvernement, le PGPSP a, à certains égards, rempli sa mission dans le contexte où il est né et a évolué. Les acteurs aux différents niveaux ont compris que la sécurité n'est pas l'affaire de l'Etat seul et que les forces de défense et de sécurité ne sont pas les seuls acteurs du secteur de la sécurité.

Des déficits d'approche persistent naturellement au niveau de certaines franges de la société, mais les ateliers de sensibilisation à la RSS entrepris depuis un certain temps, de même que les leçons des derniers événements survenus dans le pays, ont contribué à atténuer ces déficits.

L'autre impact marquant du Programme a été la promotion du dialogue social à travers les nombreux appuis aux rencontres intra et intercommunautaires.

Un autre aspect non moins important du Programme est la prise de conscience des rôles et des responsabilités des différents acteurs en matière de paix et de sécurité.

Ces dynamiques méritent d'être entretenues et même renforcées, **évaluées et partagées** surtout dans le contexte actuel.

LES PRINCIPALES FAIBLESSES

- Le modèle GAR pour la gestion du projet a été focalisé sur les produits, le changement véritablement attendu n'apparaît pas dans la formulation des objectifs et résultat
- Stratégie trop centralisée sur les acteurs étatiques qui ne sont pas les seuls acteurs de la paix et de la sécurité
- Le potentiel communautaire en matière de gouvernance, de paix et sécurité n'a pas été exploité
- Méconnaissance des mécanismes de financement
- Insuffisance de suivi de l'efficacité des acteurs financés (ONG)
- Le renforcement de capacités de gestion des ressources a manqué pour certaines ONG de la société civile
- Le défi de la gestion locale des fonds
- Les questions de sécurité n'étaient pas inscrites dans les PDSEC en dehors de quelques montants prévus pour l'achat de carburant pour les commissariats
- Manque de développement de la citoyenneté et du leadership

RECOMMANDATIONS

- Mettre en place un programme de développement de leadership communautaire sur 12 mois (***faciliter à chaque collectivité la possibilité de construire, réaliser, mesurer et partager son rêve de paix et de sécurité.***)
- mettre une unité de coordination nationale et régionale dans toutes les régions pour le nouveau programme
- Utiliser le potentiel des communautés pour la gouvernance, la paix et la sécurité
- Passer de la culture d'intervention 'experts' à celle de facilitation de la paix, la gouvernance et la sécurité
- Toutes les organisations sont capables avec un minimum d'accompagnement, c'est la voie de l'efficacité et de la pérennité des futures interventions
- Partager les savoirs nés du présent programme pour construire le futur en permettant à chaque niveau d'intervention dans le projet la capitalisation des leçons apprises dans le cadre de plan d'action mesurable.

REACTION DES BENEFICIAIRES SUR LE TERRAIN

Entretien avec le Président des Maires des Sikasso

L'activité principale était la formation des leaders

- L'association NKO a été impliquée dans la résolution des conflits

Les problèmes essentiels sont :

- Les déplacements des populations du nord, vers le centre du Mali
- Les limites budgétaires empêchant de toucher certains cercles
- Absence de rencontre avec les collectivités pour échanger sur le projet

Leçon apprise

Le succès de la résolution des conflits dépend du comportement des premiers responsables

Recommandation

- faire des causeries débats avec la population
- Demander les besoins en matière de paix avec la population à la base
- Former les formateurs en impliquant les conseillers des villages (leaders femmes, et leader jeunes) qui vont constituer des comités de veilles

Entretien avec Mr Samba Hamah Maiga de AMM structure faitière des élus

L'activité principale était la rencontre de partage avec les élus.

En octobre 2015 avec 200 élus. Cette rencontre était une attente des élus

Cette activité a permis aux élus de connaître la notion de police territoriale

Les ministères impliqués étaient le ministère de l'administration territoriale et les bénéficiaires étaient les collectivités dans la police de proximité

Insuffisances

- Inexistence de la police militaire : la question de police territoriale divisée
- Le projet n'a pas pu se vendre beaucoup, en effet, ils ne sont pas adressés aux bons acteurs qui doivent porter le projet

Recommandations

- Changer l'ancrage institutionnel, la coordination du projet doit être confiée à une structure faitière
- Mettre les brigades de sécurité et la police municipale en place
- Informer les élus sur le contenu du projet

Entretien avec Mariam Djibrila Maiga du CONASCIPAL .

Le projet est une bonne initiative

CONASCIPAL a travaillé dans chaque commune pendant trois jours avec les :

- Autorités traditionnelles
- Autorités religieuses
- Chefs de quartiers
- organisations des femmes et des jeunes
- commissariats de police et les brigades d'intervention

Il y a eu des comités qui ont été créés mais qui n'ont jamais fonctionné

Le premier financement a suscité l'intérêt et la prise de conscience des problèmes de sécurité

Avec l'appendice du projet de Kidal, Kidal a demandé de gérer son projet à part

Les principales faiblesses

- Les populations ont été sujets de la paix mais pas de communication avec la population
- Méconnaissance des mécanismes de financement
- Insuffisance de suivi de l'efficacité des acteurs financés (ONG)
- Une légèreté dans la justification des fonds pour certaines ong de la société civile
- Manque de sérieux dans le suivi de la gestion programmatique et financière
- Le défi de la gestion locale des fonds
- Les questions de sécurité n'étaient pas inscrites dans les PDSEC en dehors de quelques montants prévus pour l'achat de carburant pour les commissariats
- Manque de développement de la citoyenneté et du leadership
- les certaines organisations de la société civile n'étaient pas crédibles

Recommandations

- Mettre en place un programme de développement de leadership communautaire sur 12 mois
- mettre une unité de coordination nationale et régionale dans toutes les régions pour le nouveau programme
- Amener les populations à s'organiser
- Octroyer le financement aux organisations crédibles qui peuvent gérer et rendre compte

Leçon apprise :

L'approche communautaire participe à influencer les politiques locales

Nouvelle activité : développer le leadership communautaire

4.3. LES PERSPECTIVES D'AVENIR

La leçon principale à tirer du vécu de ce Programme est sa pertinence, surtout dans un contexte où les menaces à la sécurité nationale sont réelles et multiformes, où les autorités nationales avaient commencé à prendre conscience de la nécessité d'un partage des rôles et des responsabilités entre l'Etat et les autres acteurs du secteur de la sécurité, et de la nécessaire synergie d'actions pour une sécurité partagée.

Il ressort également de la présente évaluation que les résultats obtenus et l'efficacité dans la gestion des ressources incitent à envisager de maintenir le Programme en réorientant ses objectifs, ses axes stratégiques et son architecture, au regard :

- a) de la pluralité et de l'hybridation des menaces à la sécurité nationale dans le contexte d'un Sahel-Sahara en proie à des turbulences dans le domaine de la paix et de la sécurité
- b) du contexte de sortie de crise généré par la conclusion d'un accord de paix entre l'Etat malien et les groupes armés du Nord.

Cependant le futur projet doit reposer davantage sur la sagesse, la perspicacité et la passion de recherche de la paix et de la sécurité. Pour ce faire il est crucial de :

- Encourager le dialogue communautaire pour la paix et la réconciliation (chaque collectivité prendra le leadership pour construire la paix, la sécurité)
- Créer et renforcer des cadres de concertation Etat-Collectivités-Société civile y compris le privé pour la paix et la sécurité.
- Renforcer les capacités des acteurs en charge de la sécurité
- Renforcer la compétence communautaire à gérer de manière efficace, efficiente et pérenne la gouvernance, a paix et la sécurité
-
- Documenter et partager les principes d'action de paix, de sécurité et de réconciliation au Mali et dans l'espace Sahel

4.3.1. PROPOSITION DU NOUVEAU PROGRAMME

Le nouveau Programme pourrait s'intituler par exemple : « Programme d'Appui à l'Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali ». L'accord de paix dispose en effet, en son article 54, que « la communauté internationale est appelée à accompagner la mise en œuvre de l'accord, à travers le soutien financier, technique et logistique requis pour le fonctionnement des différents mécanismes prévus, le DDR, la RSS et les efforts de lutte contre le terrorisme et le crime organisé, ainsi qu'en contribuant promptement et généreusement au fonds fiduciaire envisagé et en saisissant l'occasion de la Conférence d'appel de fonds pour apporter un concours significatif en vue du développement des régions du Nord».

L'article 56 du même accord stipule que «le rôle déterminant et les contributions importantes attendues de la MINUSMA, des agences et programmes des Nations Unies et de toute autre organisation ou structure interétatique pour la réalisation des objectifs du présent accord relèvent des mandats dont ils sont dotés par les instances compétentes».

4.3.1.1. BUT, OBJECTIFS ET AXES STRATÉGIQUES DU NOUVEAU PROGRAMME

Le but du nouveau Programme sera d'apporter un appui au Gouvernement malien et aux différents acteurs concernés pour une gestion efficace du processus de sortie de crise. Il consistera donc à soutenir au premier chef la mise en œuvre et le suivi de l'accord de paix.

Dans ce cadre, l'appui du PNUD pourrait se focaliser sur trois axes stratégiques essentiels dans le domaine de la gouvernance :

- l'appui à la réforme du secteur de la sécurité (RSS)
- l'appui à la gouvernance des conflits
- l'appui à la gestion locale de la paix et la sécurité
- l'appui à la construction d'une sécurité régionale durable.

Trois objectifs globaux pourraient sous-tendre ces axes stratégiques :

- Objectif global n°1 : appuyer la conception, la mise en œuvre et le suivi de la réforme du secteur de la sécurité, en particulier la réforme des forces de défense et de sécurité
- Objectif global n° 2 : appuyer les actions et initiatives locales de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de reconstruction post-conflit
- Objectif global n°3 : appuyer les initiatives sous-régionales et régionales de construction d'une paix durable.

4.3.1.2. MODALITÉS DE GESTION DU NOUVEAU PROGRAMME

Le nouveau Programme sera toujours un programme à exécution nationale reposant sur le principe de la gestion axée sur les résultats (GAR).

L'agence d'exécution demeure le ministère de la Sécurité et de la Protection civile.

L'équipe de gestion gardera à peu près le même format que la précédente :

Un Directeur national nommé par le ministre de la Sécurité qui cumulera cette fonction avec son emploi habituel au sein du département

Une équipe de coordination dirigée par un Coordinateur placé sous l'autorité du Directeur national. Deux experts assisteront au quotidien le Coordinateur dans les tâches de conception et de planification dans des domaines spécifiques :

Un expert en gouvernance/réforme du secteur de la sécurité dans le cadre de l'appui du PNUD au processus de réforme en cours dans le pays, et particulièrement dans la mise en œuvre des engagements pris par le Gouvernement dans l'accord de paix

Un expert en gouvernance locale des conflits et dialogue social pour l'appui aux autorités maliennes dans l'exercice des responsabilités que leur confère l'accord en matière de réconciliation nationale, de dialogue national inclusif, de justice transitionnelle.

L'architecture du nouveau Programme devrait trancher avec celle de l'actuel en ce qui concerne le poste d'assistant administratif et financier : l'expérience vécue par le passé dans la mise en œuvre de ce Programme a révélé qu'une seule personne ne peut s'acquitter de l'ensemble des tâches administratives et financières d'un Programme supposé couvrir l'ensemble du territoire national. La nécessité s'impose de recruter un assistant d'équipe pour laisser le soin à l'assistant financier de s'occuper exclusivement des tâches financières, lesquelles exigent une forte concentration de l'esprit et une rationalisation du travail au quotidien.

Un personnel d'appui assurera la gestion des tâches subalternes.

La composition Comité d'Orientation sera légèrement différente de celle de l'actuel Comité d'Orientation :

Les dénominations des ministères doivent tenir compte des fréquents changements d'équipes gouvernementales. Au lieu de libeller cette dénomination par la composition du jour du Gouvernement, il serait prudent d'aller à la formule générique de « ministre chargé de..... ». Quelle que soit, dans ces conditions, l'architecture gouvernementale, ce sont les domaines d'activités qui importent pour la désignation des ministres ;

La société civile à travers le Conseil national de la société civile, du Cadre de concertation des droits humains d'autres réseaux d'OSC se consacrant à la RSS ou à la gouvernance des conflits.

Quant à sa compétence territoriale, le nouveau Programme devra couvrir l'ensemble du territoire national avec un accent particulier sur les régions du Nord, du centre et du sud, et sur la bande frontalière bordant la République Islamique de Mauritanie en raison de la montée en puissance des menaces émergentes dans ces zones.

Des démembrements du Programme pourraient être implantés dans certaines de ces zones vulnérables.

4.3.2. INFORMATIONS RELATIVES À L'HISTORIQUE SUR LES ÉVALUATEURS

L'équipe d'évaluation se compose de :

- Mr SANOKHO Ibrahim consultant principal
- L'expert en sécurité

Les tdrs de références avaient prévus de recruter deux consultants, le deuxième consultant notamment l'expert en sécurité n'a pas été finalement recruté. En l'absence de la mise à disposition du second expert, le consultant s'est fait appuyer par un autre consultant de son bureau.

Tout le travail a été réalisé sur place à Bamako.

4.3.3. PRINCIPALES LIMITATIONS DE LA MÉTHODOLOGIE

4.3.4. LIMITES DE L'ÉVALUATION

Tout au long de nos investigations, nous n'avons pas pu rencontrer l'ensemble des acteurs pour des raisons de disponibilité et d'accessibilité. De même aucun bénéficiaire final n'a été rencontré, malgré notre sollicitation auprès du PNUD. Ceci a été une limite notoire malgré l'interpellation des cadres du PNUD à cet effet. *En effet, l'équipe de consultants n'a travaillé qu'avec quelques acteurs de mise en œuvre à Bamako et n'a pu à cet effet, poursuivre les investigations sur le terrain compte tenu de plusieurs contraintes. Du coup, l'effectivité de certains résultats ne pourra être appréciée à ce niveau ni les effets induits sur les communautés locales bénéficiaires. Les informations glanées jusque-là ne reflètent donc que l'appréciation de quelques responsables du programme et dans une large mesure celles issues de la revue des données secondaires.*

4.3.5. ANALYSE DES DONNÉES

L'évaluation a procédé à la lecture de données secondaires mises à disposition par le PNUD. Les résultats sont résumés dans le rapport.

Evaluation du PGPSP

Synthèse des données collectées

N°	Activités prévues	Résultats atteints	Niveau de réalisation	Responsable	Partenaire d'exécution	Bénéficiaires direct	Explication des écarts (+/-) au cas échéant
1	Elaboration d'un document cadre de politique nationale de sécurité	Document cadre élaboré en 2010	Document cadre partagé avec les différents acteurs de la sécurité pour leur appropriation	Ministère de la sécurité intérieure et de la protection civile (MSIPC)	PGPSP	- MSIPC - Commission défense AN - DGPN - DNPC - DGG - OSC intervenants dans le secteur de la sécurité - secteur privé	Activité en cours jusqu'aux événements de mars 2012
2	Finalisation et adoption d'un plan d'action et loi de programmation 2006-2012						
3	Intégration de la question sécuritaire dans le CSLP (ou CSRP II ?)	Questions sécuritaires intégrées dans le CSCR II	Vision partagée par les différents acteurs (OSC, Etat, secteur privé, PTF)	Secrétariat CSCR	Etat PTF	OSC Secteur privé	Activité continue
4	Organisation d'une Table Ronde sur la mobilisation des ressources pour la refondation du secteur sécuritaire	Table ronde organisée avec les PTF	Activité réalisée Rapport disponible	PGPSP	MSIPC	MSIPC OSC Secteur privé	
5	Renforcement des capacités de prévention et de gestion des catastrophes	Organisation de rencontres et renforcement des capacités de la Direction nationale de la protection civile	Activité réalisée Rapport disponible	PGPSP	MSIPC	Direction nationale de la protection civile	
6	Elaboration d'une politique de communication	Elaboration d'une stratégie de communication du	Activité réalisée Rapport de politique disponible	PGPSP	MSIPC	MSIPC	Faible appropriation du MSIPC

RAPPORT D'ÉVALUATION DU PROJET PGPSP PERIODE DU 2008-2015

		MSIPC					
7	Mise en œuvre d'une communication pour une sécurité partagée et décentralisée	Appui aux autorités administratives et aux collectivités territoriales décentralisées	Activité réalisée Rapport de politique disponible	PGPSP	MSIPC	Gouvernorats Assemblées régionales OSC	Activité continue
8	Promotion d'une culture de la paix	Organisation des rencontres inter et intra-communautaires	Activité réalisée en partie Rapport disponible	PGPSP	MSIPC	CTD OSC Secteur privé	Activité n'ayant pas la synergie de certains départements ((Ministère de l'éducation)
9	Mise en place d'un système pilote de police municipale	Organisation du processus et mission d'échanges d'expérience en matière de police communale en France, Espagne, Burkina Faso et Sénégal	Activité réalisée en partie Rapport disponible	PGPSP	MSIPC	Communes du district de Bamako	Activité n'ayant pas la synergie de certains départements ((Ministère de l'administration territoriale)
10	Gestion et prévention des conflits communautaires relatifs aux RN et au pouvoir politique	Organisation de rencontres communautaires dans toutes les régions du pays	Activité réalisée Rapport disponible	PGPSP	MSIPC	Assemblées régionales Conseils de cercle Communes OSC Secteur privé Populations locales	Organisation d'une trentaine de rencontres communautaires
11	Renforcement des capacités de gouvernance de la sécurité	Organisation des sessions de renforcement des capacités sur la gouvernance de la sécurité	Activité réalisée Rapport disponible	PGPSP	MSIPC	Services de police et de gendarmerie Assemblées régionales Conseils de cercle Communes OSC Secteur privé Populations locales	
12	Maitrise des armes légères	Appui à la CNLPAL en matière renforcement de capacité et de sensibilisation sur la lutte contre les ALPC	Activité réalisée Rapport disponible	PGPSP	MSIPC	CNLPAL OSC au niveau national et local	
13	Prévention des conflits et	Organisation d'une	Activité réalisée	PGPSP	MSIPC	MSIPC	Activité partiellement

RAPPORT D'ÉVALUATION DU PROJET PGPSP PERIODE DU 2008-2015

	gestion de la sécurité dans les « pays frontières »	étude sur la gestion de la sécurité frontalière avec la Côte d'Ivoire	Rapport disponible				réalisée
14	Lutte contre l'émigration clandestine et le trafic des migrants	Activité en cours de réflexion					
15	Actualisation de la situation de la mise en œuvre des projets et programmes de développement concernant les régions du Nord	Appui à l'agence du développement des régions du Nord du Mali (ADN)	Réalisation de rencontre de concertation avec l'ADN	PGPSP	MSIPC	ADN	Activité n'ayant pu se poursuivre
16	Revue de l'état d'exécution de la stratégie de développement humain durable des régions du nord	Activité en cours de réflexion jusqu'en 2012					
17	Plaidoyer de proximité et communication locale pour la sécurité et la paix dans les régions du Nord	Appui avec le projet de gouvernance locale dans la région de Kidal	Appui à la gouvernance locale	PGPSP Projet gouvernance locale à Kidal	MSIPC	Administration à Kidal CTD OSC Services de sécurité	
18	Renforcement des structures de concertation et de décision pour la sécurité et la paix de la région de Kidal	Appui avec le projet de gouvernance locale dans la région de Kidal	Appui à la gouvernance locale	PGPSP Projet gouvernance locale à Kidal	MSIPC	Administration à Kidal CTD OSC Services de sécurité	
19	Renforcement du Conseil provisoire prévu par l'Accord d'Alger du 04 juillet 2006	Appui au conseil provisoire	Appui formation et renforcement des capacités	Projet gouvernance locale à Kidal	MSIPC	Conseil provisoire	
20	Création et mise en œuvre d'un fonds spécial pour la sécurité et la paix, d'après l'Accord d'Alger du 04 juillet 2006	Activité en cours de réflexion jusqu'en 2012					
21	Mise en œuvre d'un fonds spécial pour la sécurité et la paix, d'après l'Accord d'Alger du 04 juillet 2006	Activité en cours de réflexion jusqu'en 2012					

4.3.6. FAIBLESSES

Elles sont essentiellement résumées aux point ci- après ;

- Le modèle GAR pour la gestion du projet a été focalisé sur les produits, le changement véritablement attendu n'apparaît pas dans la formulation des objectifs et résultat
- Stratégie trop centralisée sur les acteurs étatiques qui ne sont pas les seuls acteurs de la paix et de la sécurité
- Le potentiel communautaire en matière de gouvernance, de paix et sécurité n'a pas été exploité
- Méconnaissance des mécanismes de financement malgré certaines actions commutatives
- Insuffisance de suivi de l'efficacité des acteurs financés (ONG)
- Inexistence de la police militaire : la question de police territoriale divise
- Absence de visibilité, en effet, ils ne sont pas adressés aux bons acteurs qui doivent porter le projet
- Les populations ont été sujets de la paix mais pas de communication avec la population
- Méconnaissance des mécanismes de financement
- Insuffisance de suivi de l'efficacité des acteurs financés (ONG)
- Une légèreté dans la justification des fonds pour certaines ONG de la société civile
- Manque de sérieux dans le suivi de la gestion programmatique et financière
- Le défi de la gestion locale des fonds
- Les questions de sécurité n'étaient pas inscrites dans les PDSEC en dehors de quelques montants prévus pour l'achat de carburant pour les commissariats
- Manque de développement de la citoyenneté et du leadership
- les certaines organisations de la société civile n'étaient pas crédibles
- Insuffisances de documentation des dépenses et inéligibilités de certaines d'entre elles obligeant l'auditeur a certifié sous réserves certains exercices pendant la période de 2008 à 2015 (source e rapport d'audit)
- Le renforcement de capacités de gestion des ressources a manqué pour certaines ONG de la société civile
- Le défi de la gestion locale des fonds
- Les questions de sécurité n'étaient pas inscrites dans les PDSEC en dehors de quelques montants prévus pour l'achat de carburant pour les commissariats
- Manque de développement de la citoyenneté et du leadership

4.3.7. RECOMMANDATIONS

Les principales sont :

- Mettre en place un programme de développement de leadership communautaire sur 12 mois (faciliter à chaque collectivité la possibilité de construire, réaliser, mesurer et partager son rêve de paix et de sécurité).
- mettre une unité de coordination nationale et régionale dans toutes les régions pour le nouveau programme
- Utiliser le potentiel des communautés pour la gouvernance, la paix et la sécurité
- Passer de la culture d'intervention 'experts' à celle de facilitation de la paix, la gouvernance et la sécurité
- Toutes les organisations sont capables avec un minimum d'accompagnement, c'est la voie de l'efficacité et de la pérennité des futures interventions
- Partager les savoirs nés du présent programme pour construire le futur en permettant à chaque niveau d'intervention dans le projet la capitalisation des leçons apprises dans le cadre de plan d'action mesurable
- Amener les populations à s'organiser pour une meilleure réponse à la sécurité et gouvernance partagée

- Octroyer le financement aux organisations crédibles qui peuvent gérer et rendre compte
- Changer l'ancrage institutionnel, la coordination du projet doit être confiée à une structure faitière
- Mettre les brigades de sécurité et la police municipale en place
- Informer les élus sur le contenu du projet
- faire des causeries débats avec la population
- Demander les besoins en matière de paix avec la population à la base
- Former les formateurs en impliquant les conseillers des villages (leaders femmes, et leader jeunes) qui vont constituer des comités de veilles
- Mettre en place un manuel de procédures pour le nouveau programme et former le personnel du projet avant le premier décaissement

4.3.8. ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Le projet a renforcé les bases de la paix et de la sécurité au Mali. L'adoption d'une orientation politique dès 2010 a montré l'engagement de l'Etat dans la construction d'un climat de paix et de sécurité. Les partenaires techniques et financiers ont accompagné les initiatives en matière de paix et de sécurité.

L'approche d'intervention devrait et aller au-delà de la diplomatie «classique» , qui se focalise souvent sur les dirigeants de haut niveau et des objectifs à court terme, vers une approche holistique qui met l'accent sur la multiplicité des artisans de paix, les perspectives à long terme, et la nécessité de créer une infrastructure qui permet aux ressources au sein d'une société de maximiser les réponses aux enjeux complexes et pragmatiques. Certes les acteurs communautaires ont été intégrés dans le dispositif en place, dans la seconde phase du projet, mais cette démarche n'a pas été utilisée comme une stratégie du projet.

V. ANNEXES DU RAPPORT

LES TERMES DE REFERENCES (TDRS)

CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le Programme Gouvernance Partagée de la Sécurité et de la Paix résulte de la volonté des plus hautes autorités maliennes et d'une recommandation issue des « **Etats Généraux de la Sécurité et de la Paix au Mali** » tenus à Bamako, du 21 au 23 novembre 2005. Depuis cette date, en effet, le Mali a engagé un processus de refondation de sa politique de sécurité visant notamment à :

- intégrer la sécurité dans la gouvernance démocratique globale du pays à travers le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) et les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ;
- lier le développement à la sécurité en faisant du développement une dimension fondamentale de la sécurité et un coût du développement qui doit être assumé par tous les acteurs du secteur de la sécurité ;
- privilégier le principe de précaution et la culture de la prévention ;
- responsabiliser tous les acteurs du secteur de la sécurité au triple niveau local, régional et national.

Ce faisant, les autorités maliennes veulent consolider la démocratie, mieux ancrer la décentralisation et lancer le développement durable du pays à la base. Instrument de mise en œuvre de la politique nationale de sécurité intérieure et de protection civile, il est fondé sur un partage des rôles et des responsabilités entre l'ensemble des acteurs du secteur de la sécurité.

Ce programme est une initiative du gouvernement du Mali soutenue au départ par le PNUD. Au cours de son évolution, le programme a bénéficié de la contribution financière des partenaires suivants : le Luxembourg, l'Ambassade de la Suisse et le Royaume de Norvège. Il entretient une collaboration technique avec le Centre Genevois pour le Contrôle Démocratique des Forces Armées (DCAF), le Centre pour la communication interculturelle (SIK) de Stavanger, en Norvège et le Centre d'Études des Droits Humains et de la Démocratie (CEDHD), du Maroc. Prévu pour une durée initiale de trois (03) ans, le Programme a démarré ses activités en octobre 2008 et fait l'objet d'une première évaluation en 2011 avant de poursuivre ses activités jusqu'en décembre 2015. Cette prolongation qui fait suite à une demande du gouvernement à cause des perturbations dans la mise en œuvre des activités, induites par la crise a été possible avec l'accord des partenaires financiers.

Le programme est exécuté sous modalité NEX selon le principe de la gestion axée sur les résultats. L'agence d'exécution du Programme est le Ministère de la Sécurité Intérieure et de la Protection Civile (MSIPC).

L'animation du PGPSP est assurée par deux organes : le Comité d'orientation présidé par le Ministre de la Sécurité Intérieure et de la Protection Civile et l'Équipe de gestion placée sous la supervision d'un haut fonctionnaire dudit ministère, appelé sous le vocable de directeur national du projet. Le Comité d'orientation est composé de représentants des institutions de l'État, de certains services techniques, d'organisations de la société civile et de partenaires techniques et financiers.

1.1 Objectif global du projet

Le but du **Programme de Gouvernance Partagée de la Sécurité et de la Paix (PGPSP)** est de contribuer à la création d'un climat de sécurité, de paix et de stabilité, qui favorise la lutte contre la pauvreté et le développement humain durable au Mali.

1.2 Objectifs spécifiques du projet

Pour sa phase initiale d'exécution (2008-2011), le programme vise trois objectifs spécifiques:

Appuyer l'élaboration et l'adoption de la nouvelle Politique Nationale de Sécurité issue des Etats Généraux de la Sécurité et de la Paix de novembre 2005 ;

- *Appuyer la mise en œuvre de cette Politique Nationale de Sécurité au niveau national et décentralisé ;*
- *Appuyer la construction d'une sécurité et d'une paix durables dans les régions du Nord du Mali.*

Depuis l'avènement de la crise en 2012, le programme s'est adapté au nouveau contexte du pays en focalisant ses interventions sur l'appui au processus de Réforme du Secteur de la Sécurité, notamment l'information et la formation des acteurs travaillant dans le secteur de la sécurité.

Le Programme couvre l'ensemble du territoire national, avec un accent particulier sur les régions du Nord à cause des problèmes pressants de sécurité et de développement local qui s'y posent et qui nécessitent une attention particulière. Il est articulé autour des activités majeures suivantes :

- *L'élaboration et l'adoption d'un document cadre de politique nationale de sécurité et de protection civile telle que recommandée par les États de la sécurité et de la paix au Mali ;*
- *Le renforcement des capacités des services de sécurité et de protection civile, des organisations de la société civile, du secteur privé, des collectivités territoriales et des communautés locales en matière de gouvernance de la sécurité ;*
- *La prévention et la résolution des conflits communautaires en collaboration étroite avec les organisations de la société civile ;*
- *Le renforcement des capacités de prévention et de gestion des catastrophes ;*
- *La conception et la mise en place d'un système pilote de police municipale ;*
- *L'élaboration et la mise en œuvre d'une communication pour une sécurité partagée et décentralisée ;*
- *L'appui au renforcement des structures de concertation et de décision pour la consolidation de la sécurité et de la paix dans la région de Kidal ;*
- *La préparation d'un plaidoyer de proximité et de communication locale en faveur de la sécurité et de la paix dans les Régions du Nord-Mali ;*
- *La promotion d'une culture de la paix ;*
- *La maîtrise des armes légères ;*
- *La prévention des conflits et la gestion de la sécurité dans les « pays frontières » ;*
- *La lutte contre la migration clandestine et le trafic des migrants ;*
- *L'organisation d'une Table Ronde pour la mobilisation de ressources en faveur de la refondation du secteur de la sécurité ;*
- *La formation des acteurs de la sécurité sur le processus de réforme de la sécurité ;*
- *L'appui au fonctionnement du Comité Interministériel de réflexion sur la réforme.*

Compte tenu de l'acuité des questions de sécurité dans la région de Kidal, et dans un souci d'efficacité, il a été créé un « **Projet d'Appui au Renforcement des Capacités de Gouvernance Locale dans la Région de Kidal** » en vue d'une gestion de proximité des questions de sécurité et de développement local. Ce projet est une partie prenante du PGPSP qui en assure sa supervision. Il est envisagé d'implanter un projet similaire dans chaque région du Mali au fur et à mesure des capacités du Programme, et ce, pour être en phase avec la politique de décentralisation en cours dans le pays.

La stratégie de mise en œuvre des activités du programme combine une intervention parfois d'extrême urgence (des actions ponctuelles dans les régions du Nord en particulier) et un appui plus structurel et stratégique (actions structurantes en termes de renforcement des capacités, de promotion du dialogue social et des rencontres intercommunautaires, management du changement des mentalités et des comportements) qui renforce les fondements d'une approche aux effets durables à travers une gouvernance partagée de la sécurité et de la paix. Pour mener à bon port ces activités, il a été mis en place une équipe légère, dynamique et polyvalente.

1.3 Organisation et fonctionnement

Le **Programme Gouvernance Partagée de la Sécurité et de la Paix (PGPSP)** est exécuté par le Ministère de la Sécurité Intérieure et de la Protection Civile (MSIPC). Il est dirigé par un Directeur National, fonctionnaire du Ministère de la Sécurité Intérieure et de la Protection qui garde son poste et ses fonctions au sein de son Département. L'Unité de gestion proprement dite est composée :

- Un Coordonnateur National ;
- Un Expert chargé des questions institutionnelles de la gouvernance de la sécurité ;
- Un Expert chargé de la prévention/gestion des conflits et du développement local ;
- Un Assistant administratif et financier.

Cette Équipe analyse, conseille, appuie techniquement et/ou financièrement et parfois accompagne la mise en œuvre des activités des acteurs institutionnels et non institutionnels du secteur de la sécurité. Le programme après prolongation est arrivé à terme en décembre 2015 et 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, notamment en matière de renforcement des capacités des acteurs ciblés. Il s’agira d’apprécier tant qualitativement que quantitativement les actions accomplies, les résultats obtenus de même que les mécanismes et stratégies de gestion.

Les présents termes de référence sont élaborés pour servir de feuille de route pour les Consultants qui seront recrutés afin de conduire cet important exercice.

II. OBJECTIFS, RÉSULTATS ATTENDUS, APPROCHE ET ETHIQUE DE L'ÉVALUATION

2.1. Objectifs de l'évaluation

2.1.1 Objectif global

Le but de l'évaluation est d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs assignés au programme en termes de contribution à la création d'un climat de sécurité, de paix et de stabilité. 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 programme. L'évaluation doit également contribuer à dégager les leçons apprises ainsi que les perspectives pour la deuxième phase d'exécution du programme.

2.1.2 Objectifs spécifiques

De façon spécifique, les Consultants devront, conformément aux procédures du PNUD :

- o) évaluer la pertinence des activités mises en œuvre par rapport au contexte socio- politique du pays et au mandat du PGPSP ;
 - p) apprécier la qualité de réalisations et les progrès accomplis depuis le démarrage du programme ;
 - q) déterminer le niveau d'atteinte des objectifs par rapport aux prévisions dans le document de projet ;
 - r) considérer la pertinence et la réalisation du chronogramme du programme (dates de démarrage prévu et effectif, étapes de réalisation, pertinence et effectivité de la durée globale triennale du programme ;
 - s) évaluer la contribution du programme dans la conception d'une politique nationale de sécurité intérieure et de protection civile ;
 - t) apprécier le degré d'amélioration des capacités des bénéficiaires et faire des suggestions pour une meilleure appropriation susceptible de créer une valeur ajoutée ;
 - u) identifier les faiblesses et les contraintes dans la mise en œuvre des activités du programme (gestion des ressources humaines, matérielles, financières et du partenariat, etc.) ;
 - v) évaluer la cohérence du cadre institutionnel et des mécanismes de gestion régissant le programme ;
 - w) évaluer la méthodologie de travail du programme en termes d'acteur direct et / ou de « portail d'appui aux projets » ;
 - x) Identifier les bonnes pratiques susceptibles d'être répliquées ou documentées, les meilleurs enseignements tirés ainsi que les forces du programme ;
 - y) Identifier et analyser les nouveaux enjeux et défis de sécurité et de la paix au Mali
 - z) Evaluer le positionnement et la valeur ajoutée du Programme eu égard à la stratégie globale des autorités maliennes en matière de lutte contre l'insécurité, l'instabilité, la criminalité organisée et le terrorisme ;
- aa) Emettre des recommandations concernant les orientations à donner au Programme pour sa 2^e phase d'exécution ;
- bb) Explorer les axes et domaines d'intervention pertinents pour une deuxième phase du programme incluant notamment :
- a. les activités devant être poursuivies en raison de leur pertinence dans le contexte de l'amélioration de la gouvernance du secteur de la sécurité ainsi que de la consolidation de la paix et de la sécurité au Mali ;
 - b. la portée géographique du programme ;
 - c. sa portée temporelle ;
 - d. les nouvelles activités devant être prises en charge pour des raisons stratégiques ou de circonstances ;
 - e. la méthodologie de travail et le rôle d'acteur direct et / ou de « portail d'appui aux projets » du programme ;
 - f. une évaluation des coûts de ces activités sur les cinq années à venir ;

- g. des suggestions sur les possibilités de mobilisation de ressources nouvelles pour mener à bien le nouveau programme ;
- h. un cadre institutionnel plus cohérent et mieux adapté aux besoins de pilotage du programme (au plan interne et au plan des partenariats) ;
- i. les complémentarités à rechercher et/ou à renforcer eu égard à d'autres initiatives gouvernementales ou des partenaires.

2.2. RESULTATS ATTENDUS

Deux principaux produits sont attendus de cette évaluation :

- i) Un rapport d'évaluation :
 - Un rapport initial d'évaluation ;
 - Un projet de rapport d'évaluation ;
 - Un rapport d'évaluation finale ;
- 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 programme a été mis en œuvre ;
- les réalisations du programme et les progrès accomplis en rapport avec les prévisions du prodoc ;
- les forces et les faiblesses du programme tant dans la planification opérationnelle que de la gestion des ressources financières ;
- l'analyse des écarts et leur justification ;
- la contribution du programme à la création d'un climat de paix, de sécurité et de stabilité, favorable au développement humain durable ;
- les nouveaux défis à relever et des propositions concrètes en vue d'une nouvelle phase du programme ;
- bilan et des recommandations concernant le programme, à savoir :
 - les composantes,
 - la stratégie de mise en œuvre,
 - le rôle d'acteur et/ou de « portail d'appui aux projets » du programme,
 - les chronogrammes et la durée globale de la phase du programme,
 - les mécanismes de gestion,
 - la stratégie de mobilisation des fonds,
 - la gestion du partenariat avec les partenaires financiers et tous les acteurs du secteur de la sécurité,
 - la complémentarité et la valeur ajoutée du programme par rapport à d'autres initiatives.

2.3 PORTÉE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation portera sur les actions du programme à l'échelle de l'ensemble du territoire national, pendant la durée du programme (2008-2015). Pour ce faire, elle s'étendra sur :

- xii) L'appréciation du niveau de performance du programme en déterminant les progrès réalisés conformément au document de projet ;
- xiii) La pertinence du chronogramme ;
- xiv) L'évaluation de la performance du Programme dans le renforcement de capacités des différents acteurs bénéficiaires ;
- xv) L'évaluation de l'étendue, l'efficacité et l'efficience des partenariats établis, les facteurs principaux qui ont freiné ou facilité la mise en œuvre du programme ;
- xvi) la qualité et la pertinence des intrants (ressources humaines, matérielles, financières) ;
- xvii) les activités et la capacité de réponse du programme aux sollicitations des acteurs du secteur de la sécurité ;
- xviii) les rôles et l'efficacité de l'appui assurés par le Ministère de la Sécurité Intérieure et de la Protection Civile, le PNUD et les autres partenaires stratégiques ;
- xix) l'implication du gouvernement dans la prise en charge du programme ainsi que le degré d'autonomisation du programme par rapport à l'appui du PNUD et à la dynamique d'appropriation du programme ;

- xx) l'efficacité du programme (ratio coût opérationnel par rapport au coût programmatique, ratio ressources dépensées (intrants) par rapport aux résultats obtenus (extrants) ;
- xxi) la durabilité des résultats du programme et la capacité des structures partenaires à s'approprier de ses résultats ;
- xxii) La contribution du programme dans la promotion de la sécurité humaine et du développement humain durable, et sa valeur ajoutée eu égard à d'autres initiatives.

2.4 ETHIQUE D'EVALUATION

Les évaluations du PNUD sont réalisées en conformité avec les principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » du GENU (UNEG).

2.5 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

La mission devra présenter ses conclusions et faire des recommandations spécifiques concernant tous les sujets couverts ci-dessus. Spécifiquement, ceux-ci devraient comprendre :

- a) des recommandations d'ordre général concernant la stratégie de mise en œuvre du programme en vue d'atteindre les objectifs;
- b) en conformité avec les conclusions, des recommandations spécifiques allant dans le sens de l'atteinte des résultats du projet,
- c) des recommandations en vue de définir les orientations futures et de renforcer les acquis du projet.

III. PROFIL DES CONSULTANTS

L'évaluation sera confiée à une équipe de deux Consultants seniors, recrutés par consultation restreinte, dont un spécialiste des questions de gouvernance de la sécurité avec une expertise avérée sur les enjeux et les défis sécuritaires en lien avec la problématique de développement. Le second consultant devra être un spécialiste en évaluation de projets/programmes avec une expertise avérée en développement local. Ils doivent disposer d'un diplôme supérieur (bac + 4 ans au moins) et posséder d'une expérience d'au moins sept (07) dans les domaines cités. Une bonne connaissance des politiques / stratégies de développement du Mali en lien avec la problématique sécuritaire. L'expérience de travail avec le système des Nations Unies et les partenaires bilatéraux est un atout.

IV. DURÉE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

La consultation durera 30 jours et se déroulera de la façon suivante :

- a) Une session introductive d'harmonisation de la compréhension des TDR avec le PNUD, le PGPSP et le MSIPC ;
- b) Une session d'information et de travail avec le PGPSP et le MSIPC ;
- c) Des rencontres de travail avec les partenaires stratégiques ;
- d) Des rencontres de travail avec un échantillon de bénéficiaires de l'appui du programme. Au besoin, ils pourraient rencontrer d'autres acteurs pour avoir leurs appréciations ;
- e) le dépôt du Rapport provisoire en trois (3) copies (version dure et électronique) vingt jours après le démarrage de la mission. Ce rapport provisoire sera transmis aux parties prenantes mentionnées aux points a), b) et c) ci-dessus, lesquelles seront invitées à apporter leurs observations (par écrit et/ou lors de l'atelier ci-après évoqué). Un mini atelier de restitution du rapport provisoire réunira les différentes parties prenantes susmentionnées ;
- f) le dépôt du Rapport final en trois (3) copies (version dure et CD-Rom), après l'intégration des observations faites par les parties prenantes et/ou lors de l'atelier de restitution au plus tard dix jours après l'atelier et la transmission des observations. Ce rapport final sera transmis aux parties prenantes susmentionnées.

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

LA LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- 1- DR -MARIAM MAIGA MALI CONASCIPAL maliconscipal@yahoo.fr 66 66 99 36 /79 15 39 35
- 2- Adama Diarra 66 74 41 15 société civile
- 3- MR Maiga de l'AMM 76 45 76 16 pour les collectivités
- 4- Mr NIAKATE ex coordinateur du Programme sous revue

LISTE DES DOCUMENTS FOURNIS

1. Budget

- 1.1 Atelier formation FORMATEURS
- 1.2 Atelier Formation Membres Comité Sect RSS
- 1.3 Atelier Sensibilisation Groupes Cibles
- 1.4 BUDGET DISSEMINATION DCAF 2015
- 1.5 BUDGET RATRAPAGE RSS REGIONALE 2015
- 1.6 BUDGET REGIONAL SENSIBILISATION RSS 2015 PGPSP
2. Budget bis
- 2.1 Prodoc _APPUI A LA GOUVERNANCE PARTAGEE
- 2.2 Rapport évaluation finale PGPSP
- 2.3 TDR_EVALUATION_PGPSP
3. Contrat de Y DOLO Assistante d'Equipe
4. Etat d'exécution 2008
5. ETAT D'EXECUTION CONTRIBUTIONS NORVEGIENNES
6. PGPSP PHASE II 2014
7. PLAN ANNUEL DE TRAVAIL PGPSP 2015
8. PLAN DE TRAVAIL ANNUEL 2009 Version janvier 2009
9. PLAN DE TRAVAIL ANNUEL 2010
10. PLAN DE TRAVAIL ANNUEL PGPSP 2014
11. PRODOC PGPSP VERSION 2
12. PRODOC PGPSP
13. PTA 2012
14. PTA PGPSP Final
15. PTA PGPSP 2013
16. RAPPORT EVALUATION PHASE 1 Version
17. RAPPORT ANNUEL 2009 Bilan Perspectives
18. RAPPORT ANNUEL 2012 DU PGPSP
19. Rapport Annuel 2014 Janv 2015
20. RAPPORT ANNUEL NARRATIF DU PGPSP 2013
21. Rapport des Résultats 2ème trimestre 2009
22. RAPPORT DES RESULTATS 1er Trim 2011
23. RAPPORT DES RESULTATS 1ER TRIMEST 2010 FINAL
24. Rapport final audit PGPSP 2011
25. Rapport final audit PGPSP 2011
26. Rapport final audit PGPSP 2012
27. Rapport final audit PGPSP 2013
28. RAPPORT RESULTAT 1er TRIMESTRE 202012
29. RAPPORT RESULTAT 4ème TRIM 2010
30. RAPPORT RESULTATS 3ème TRIMESTRE 2009
31. RAPPORT RESULTATS du 2ème TRIM 2010
32. RAPPORT RESULTATS Janvier à Mars 2014
33. RAPPORT RESULTATS JUIN à AOUT 2014
34. RAPPORT RESULTATS PGPSP 2ème TRMESTRE 05 juillet 2011
35. RAPPORT RESULTATS PGPSP 4ème TRIMESTRE 2010
36. RAPPORT Synthèse 4ème TRIM 2009
37. REALISATION DES ACTIVITES 2009
38. REALISATIONS FINANCIERES PGPSP 2008-2009
39. REALISATIONS PGPSP 2008-2009
40. Tableau de réalisation des Activités 2008
41. Tableau de réalisation des activités 2009
42. Tableau Synthèse de rapport
43. UNDAF_Mali
44. UNDAF_Mali

BIBLIOGRAPHE SUICINTE DE L'ÉVALUATION

Mr SANOKHO a des compétences dans les domaines suivants

Gestion financière et comptable des projets financés par la Banque Mondiale « IDA », et le Fonds Mondial « Global Fund », USC CANADA, GIP ESTHER , ESTHERAID, et Ambassade du Royaume des Pays Bas et d'autres bailleurs
Audit comptable et financier des projets et programmes financés par les bailleurs de fonds.
Diagnostic organisationnel et élaboration des manuels de procédures administratives, comptables et financières des projets et programmes financés par les bailleurs de fonds.
Élaboration des outils de reporting et de suivi financier des projets (RSF , PU/DR , Devis Programme
Préparation et évaluation des projets
Planification budgétaire et allocation des ressources
Mise en place de système Informatisé de gestion comptable et financière (IDA, BAD et Fonds Mondial)
Audit interne des projets financés par les bailleurs
Renforcement des capacités des bénéficiaires en gestion, comptable et financière

Mr. Sanokho est Directeur Associé de International Strategy Advisors (ISA CONSEILS), et expert en Gestion Financière et renforcement institutionnel. Il a à **son actif plus de 16 années d'expériences** et a occupé les fonctions de chef de mission d'audit avant d'être désigné Directeur Financier et comptable de l'Agence de Gestion Financière SEC DIARRA sur financement de la Banque mondiale, le Fonds mondial et d'autres bailleurs. Il est expert dans la mise en place des systèmes d'information comptable et financière et en renforcement institutionnel. Il a en outre animé plusieurs formations en faveur des bénéficiaires principaux et secondaires des subventions et possède une très bonne connaissance du logiciel de gestion comme le TOMPRO et des procédures de passation de marchés des bailleurs. Mr. Sanokho possède une expérience reconnue en matière d'audit comptable et financier, d'audit opérationnel et institutionnel des structures publiques et privées. Cette expérience découle de l'exécution de nombreuses missions diligentées auprès d'institutions diversifiées du secteur public, parapublic et privé. Par exemple, il a aidé à la conception et la mise en œuvre de l'Agence de Gestion Financière (AGF) du Programme Multisectoriel de Lutte contre le SIDA sur financement de la Banque Mondiale et l'AGF sur financement du Fonds Mondial (GLOBAL FUND), du MAP Les travaux ont consisté en (i) l'élaboration des procédures ; (ii) l'installation du système d'information ; (iii) l'animation de l'agence de gestion financière, (gestion des fonds) ; et (iv) la formation et suivi des projets.

Mr. Sanokho opère dans ce secteur depuis janvier 2005 et a traité avec plus de six bailleurs de fonds différents et géré à ce jour l'équivalent de USD 221 millions.

Une expérience avérée en matière d'évaluation des projets notamment en Mauritanie et en Guinée , ces missions sont consignées dans son cv.

Mr. Sanokho est diplômé de l'enseignement supérieur, titulaire d'un diplôme de troisième cycle (DESS) en Audit Comptable, Fiscal et Financier de l'université Cheikh Anta Diop de Dakar et d'un Mastère en Audit et Expertise comptable de l'École Supérieure de Gestion de Paris (EGSF Paris

GRILLE D'AUTOÉVALUATION GOUVERNANCE PAIX, ET SECURITE

	Niveau 1. Nous sommes conscients	Niveau 2. Nous réagissons	Niveau 3. Nous agissons	Niveau 4. Action continue, systématise ce que nous faisons	Niveau 5. La pratique fait partie de notre style de vie
1. reconnaissance de l'importance de la paix et de la sécurité dans le développement durable	Nous savons que les problèmes liés à l'insécurité constituent un obstacle sérieux pour le développement de notre communauté	Nous sommes suffisamment informés sur la paix et l'insécurité pour agir	Nous reconnaissons ouvertement que les problèmes de paix et d'insécurité nous affectent en tant que groupe/communauté et agissons occasionnellement	Nous discutons régulièrement de paix et d'insécurité et avons un programme commun d'action pour y faire face.	Notre réponse à la paix et l'insécurité fait partie de la vie de tous les jours. Nous agissons à partir de nos propres forces.
2. Nous nous soutenons mutuellement et incluons les minorités dans l'accomplissement de notre vision de la paix et d'insécurité	Nous sommes conscients de l'importance d'impliquer les femmes et les familles affectées par les problèmes liés à l'insécurité, la paix et la gouvernance	Nous coopérons avec certaines personnes ressources afin de résoudre des problèmes communs de paix, sécurité et gouvernance.	Nous nous réunissons au sein de groupes distincts pour résoudre des problèmes communs	Différents groupes partagent des objectifs communs aux nôtres et définissent la contribution de chaque membre.	Parce que nous travaillons ensemble, nous pouvons faire face et résoudre d'autres problèmes
3. Identifier et s'attaquer à nos vulnérabilités	Nous savons qui sont les plus vulnérables dans notre communauté.	Nous aidons ceux qui sont plus vulnérables à l'insécurité	Nous menons certaines petites actions afin de réduire notre propre vulnérabilité.	Nous nous attaquons de manière systématique à nos propres facteurs de vulnérabilité à l'insécurité	Nos actions pour réduire notre vulnérabilité à l'insécurité nous renforcent face aux autres défis
4. Nous utilisons les services de lutte contre l'insécurité	Nous savons que les structures de lutte contre l'insécurité existent	Nous savons où nous procurer les services en matière de paix et de sécurité	Nous avons accès à la plupart des services	Certains d'entre nous utilisent les services régulièrement.	Tous ceux ayant besoin des services de paix et sécurité les utilisent effectivement.
5. Genre : nous exprimons nos points de vue librement et vivons en tant qu'êtres humains égaux indépendamment de notre genre	Nous sommes conscients des problèmes liés au genre dans notre communauté	Nous sommes conscients des violences au sein de notre communauté	Nous avons commencé à nous attaquer aux problèmes de violences se passant dans notre communauté	Nous tenons compte de l'aspect genre toutes les fois que nous devons mener une activité ou des élections (secteur public, politique, social,...)	Nous considérons régulièrement l'aspect genre dans notre travail et intégrons les minorités et les plus faibles dans toutes nos activités tant publiques que privées

RAPPORT D'ÉVALUATION DU PROJET PGSP PERIODE DU 2008-2015

6. Nous apprenons des autres et partageons notre propre expérience de paix, sécurité et gouvernance	Nous voulons apprendre et partager avec d'autres	Nous utilisons des bonnes pratiques de l'extérieur.	Parfois nous partageons nos points de vue afin de tirer des leçons de nos actions.	Nous apprenons, partageons et appliquons ce que nous apprenons régulièrement et cherchons les personnes ayant une expérience pertinente afin de nous aider.	Nous apprenons continuellement comment nous pouvons mieux résoudre les problèmes liés à l'insécurité et partageons notre expérience avec d'autres.
7. Nous mesurons régulièrement nos progrès et adaptons nos actions	Nous sommes conscients de l'importance de la mesure du changement et d'adaptation de notre réponse	Nous commençons à nous mesurer mais nous n'adaptions pas le résultat afin de nous améliorer	Nous adaptons notre réponse et mesurons le progrès occasionnellement	Nous nous adaptons systématiquement et pouvons démontrer des progrès mesurables.	Nous voyons les implications pour le futur et nous adaptons continuellement afin de les rencontrer en mesurant le processus du changement.
8. Mobiliser les ressources	Nous attendons les ressources des autres qui nous disent comment les utiliser.	Nous agissons lorsque des ressources nous sont fournies	Nous prenons certaines initiatives en fonction de nos propres ressources.	Régulièrement, nous identifions et accédons des ressources additionnelles de soutien afin d'implémenter nos forces	Nous utilisons continuellement nos propres ressources et accédons d'autres ressources afin de réaliser plus et avoir des plans pour le futur.