

Plan d'Initiation de Projet : Programme d'Appui à la Stabilisation du Mali à travers le Renforcement de l'Etat de Droit (PIP PROSMED)

RAPPORT D'ÉVALUATION



Décembre 2021/Janvier 2022

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATION	4
RESUME EXECUTIF	6
INTRODUCTION	11
PREMIERE PARTIE : CADRE ET DEROULEMENT DE L'EVALUATION	13
1.1. OBJECTIFS ET PORTEE DE L'EVALUATION	13
1.2. APPROCHE METHODOLOGIQUE	14
1.2.1. LA REUNIONS DE CADRAGE :	14
1.2.2. PLANIFICATION/CHRONOGRAMME.....	14
1.2.3. ANALYSE DE LA DOCUMENTATION DISPONIBLE	14
1.2.4. VISITES DANS LA ZONE D'INTERVENTION.....	15
1.2.5. COMPILATION ET ANALYSE DE L'INFORMATION.....	16
1.2.6. LES CRITÈRES D'ÉVALUATION	16
1.2.7. EVALUER LA PERTINENCE, L'UTILITE DU PROJET SUR LE TERRITOIRE ET SON EFFICACITE	17
1.2.8. EVALUER LA CONDUITE ET L'EFFICIENCE DU PROJET	17
1.2.9. ANALYSER LES IMPACTS ET LES CONDITIONS DE DURABILITÉ DU PROJET	18
1.2.10. DIFFICULTÉ RENCONTRÉE.....	18
1.2.11. LA MATRICE ET QUESTIONS EVALUATIVES.....	19
DEUXIEME PARTIE : ETAT DES LIEUX DE LA MISE EN DES PROJETS	30
2.1. LES PRINCIPAUX ACTIVITES MENEES DANS LE CADRE DES TROIS PROJETS.....	30
2.1.1. POUR LE PIP PROSMED.....	30
2.1.2. POUR LE PROJET « PREVENIR ET LUTTER CONTRE L'EXTREMISME VIOLENT EN AFRIQUE : UNE APPROCHE BASEE SUR LE DEVELOPPEMENT » (LES PLUS PERTINENTES) 31	
2.1.3. LE PROJET DE « CONSTRUCTION DE COLLECTEUR PHASE III DANS LA VILLE DE GAO, SOSSO-KOÏRA »,	40
2.2. LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS.....	41
2.2.1. CONSTANCE DANS LE DEROULEMENT DU PROJET	42
2.2.2. L'APPROCHE PARTICIPATIVE ET INCLUSIVE DE LA CONDUITE DES DIFFERENTS PROJETS PILOTES	42
2.2.3. LA PLANIFICATION, LE SUIVI ET L'EVALUATION.....	44
2.2.4. COMMUNICATION ET VISIBILITE.....	49
TROISIEME PARTIE : RESULTATS DE L'EVALUATION	51
3.1. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES PROJETS PILOTES DU PROSMED.....	51

3.1.1.	ANALYSE DE LA PERTINENCE : l'intervention des différents projets répond-elle aux problèmes et aux attentes des parties prenantes ?	51
3.1.2.	ANALYSE DE L'EFFICACITE : les projets atteignent-elles leurs objectifs ?	55
3.1.3.	ANALYSE DE L'EFFICIENCE : LES RESSOURCES SONT-ELLES UTILISEES DE MANIERE OPTIMALE ?	59
3.1.4.	ANALYSE DE L'EFFET : quelle différence l'intervention fit-elle ?	62
3.1.5.	ANALYSE DE LA DURABILITE : les bénéfices sont-ils durables ?	66
3.2.	LES LEÇONS APPRISES.....	68
3.2.1.	LES ASPECTS A AMELIORER.....	68
3.2.2.	LES ACQUIS MAJEURS A RENFORCER/CONSOLIDER	70
3.2.3.	LA PRISE EN COMPTE DES MESURES BARRIERES DE COVID-19 DANS LA MISE EN DU PROJET :	72
3.2.4.	ÉLEMENTS DE BONNES PRATIQUES RELEVANT D'UNE APPROCHE BASEE SUR LES DROITS DE LA PERSONNE DANS LA MISE EN DU PROJET	74
3.2.5.	PRISE EN COMPTE DE L'APPROCHE GENRE DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET	75
	LES RECOMMANDATIONS	75
	CONCLUSION	80

SIGLES ET ABREVIATION

AGR	Activité Génératrice de Revenus
CAFO	Coordination des Associations et Organisations Féminines du Mali
CBLT	Commission du Bassin du Lac Tchad
CCNUDD	Cadre de Coopération des Nations unies pour le Développement Durable au Mali
CCS	Comité Consultatif de Sécurité
CEDEAO	Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest
CIC	Comité International de Coordination des Institutions Nationales des Droits de l'Homme
CNDH	Commission Nationale des Droits de l'Homme
CPS	Cellule de Planification et des Statistiques
CREDD	Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable au MALI
CUA	Commission de l'Union Africaine
CVJR	Commission Vérité Justice et Réconciliation
DAC	Division des Affaires Civiles de la MINUSMA
DDP	Document de Programme Pays
FDS	Forces de Défense et Sécurité
FNUAP	Fond des Nations Unies pour le Développement
GFP	Centre global de coordination des activités relatives à l'état de droit dans des contextes post conflit et de crise
GIPS	Gouvernance for Inclusive and Peaceful Societies
GSIM	Groupe de Soutient a l'Islam et aux Musulmans
HCDH	Haut Commissariat des Droits de l'Homme
IGAD	Autorité Intergouvernementale pour le Développement
ISF	Cadre Stratégique Intégré du Système des Nations Unies au Mali
MDR	Ministère du Développement Rural
MATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MARCC	Ministère des Affaires Religieuses du Culte et des Coutumes
MRPCN	Ministère de la Réconciliation de la Paix et de la Cohésion Nationale, chargé de l'Accord pour la paix Reconciliation Naional
MDAC	Ministère de la Défense et des Anciens Combattants
MINUSMA	Mission Multidimensionnelle et Intégré des Nations unies pour la Stabilisation du Mali
MJDH	Ministère de la Justice et des droits de l'homme, Garde des Sceaux
MSPC	Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile
NUPI	Norwegian Institute of International Affairs

ODD	Objectif de Développement Durable
ONU DC	Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime
ONU FEMMES	Entité des Nations unies pour l'Égalité des sexes et l'Autonomisation des Femmes
OSC	Organisation de la Société Civile
PDSEC	Programme de Développement Economique Social et Culturel
PEV	Prévention de l'Extrémisme Violent
PIP	Plan d'Initiation de Projet
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSIRC	Plan de Sécurisation Intégrée des Régions du Centre
RSS	Réforme du Secteur de la Sécurité
SAJP	Section des Affaires Judiciaires et Pénitencières de la MINUSMA
SNU	Système des Nations Unies
TPP	Tripartite partnership to support national human rights institutions between the united nations development programme the office high commissioner for human rights and the global alliance of national human rights institutions
UNICEF	Fond des Nations Unies pour l'Enfance
UNPOL	Police des Nations Unies
WANEP	West Africa network for Peace Building

RESUME EXECUTIF

Ce rapport est le produit d'une appréciation des changements induits par les projets pilotes du plan d'initiation de projet du Programme d'Appui à la Stabilisation du Mali à travers le renforcement de l'Etat de Droit (PROSMED). Le PROSMED a pour finalité de Contribuer à ce que les populations maliennes soient moins vulnérables aux dynamiques de conflit et vivent dans un environnement plus favorable à une paix durable et à un développement inclusif.

Ce document dans son contenu fait état des résultats de l'évaluation finale, conclusions et recommandations concernant la mise en œuvre de trois projets pilotes du PROSMED notamment :

- Le Plan d'Initiation de Projet PIP PROSMED ;
- Le projet « prévenir et lutter contre l'extrémisme violent en Afrique : une approche basée sur le développement » ;
- Le projet de « Construction de collecteur phase III dans la ville de Gao, Sossokoïra ».

Conformément aux termes de référence de la mission, cette évaluation a eu pour objet de mettre en exergue et d'analyser les résultats atteints par les trois projets sur la base des indicateurs initialement définis, d'en évaluer l'impact et d'identifier les leçons apprises qui serviront pour la suite de la mise en œuvre du programme PROSMED. Et plus spécifiquement, saisir qualitativement et efficacement les leçons apprises afin de fournir des informations sur la nature, l'étendue et, dans la mesure du possible, l'impact potentiel, la pertinence et la durabilité des projets ciblés.

Aussi, faut-il noter qu'elle a portée sur la conception et l'état de la mise en œuvre du programme et examiner les indications préliminaires de l'impact potentiel, de l'efficacité, de l'effet du projet, de la durabilité des résultats par rapport aux résultats prévus et aux effets attendus, tout en tenant compte des droits de l'homme et de la dimension genre.

La mission a consisté à la collecte et analyse des données sur les trois projets pilotes du PROSMED qui ont permis de faire un état des lieux des leçons apprises, des défis rencontrés et des meilleures pratiques obtenues au cours de la période de mise en œuvre, dans le but de faire ressortir ce qui a fonctionné et ce qui ne l'a pas été pour guider la future programmation du PROSMED.

Le cadre analytique se décline en cinq (5) points fondamentaux que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficacité, les effets/impact et la durabilité/pérennité. La mission a permis de se rendre à l'évidence que le PIP PROSMED et le projet pilote de prévention de

l'extrémisme violent ont enregistré des résultats probants dans un contexte marqué par l'insécurité.

Il ressort de l'**analyse de la pertinence des trois projets pilotes** que leur cadre conceptuel met en valeur le principe prôné par le PNUD selon lequel le développement est inséparable de la recherche de la paix et de la sécurité humaine, et que les Nations Unies doivent diriger tous leurs efforts aussi bien en faveur du développement qu'en faveur de la paix.

En cohérence avec les orientations nationales (Politique National de Prévention et de Lutte contre l'Extrémisme Violent et le Terrorisme, Plan de Sécurisation Intégrée des Régions du Centres) les projets pilotes du PIP PROSMED intègrent des concepts chers aux Nations Unies dont : le *Genre, le renforcement des acteurs étatiques et non-étatiques, la paix et sécurité*. Ils sont non seulement en harmonie avec les orientations des PDSEC des communes des zones d'intervention mais aussi sont en parfaite cohérence avec les ODD.

Leurs conceptions sont basées sur une logique cohérente avec des activités (diagnostics, ateliers de formation, mise en place de comités foncières villageois ou de fraction, et des comités consultatifs de sécurités, construction d'infrastructures de sécurité et d'assainissement, etc.) qui répondent à des besoins réels des communautés notamment : besoins de cohésion sociale, de sécurité, de gestion des ressources naturelles, d'inclusion du genre, d'accès à la justice, d'autonomisation économique à travers le renforcement des capacités et la dotation en outils de production agricole. Les communautés, en particulier les femmes et les jeunes ont été suffisamment impliquées dans la définition des priorités, le ciblage, la mise en œuvre des activités. Les critères de sélection des bénéficiaires des projets ont été appropriés et pertinents et ces projets se sont efforcés à prendre en compte le cercle social avec focus sur les jeunes et les femmes.

Les ONGs chargés de la mise en œuvre ont été capables de s'adapter au contexte d'insécurité lors de la mise en œuvre des activités sans incident et sans nuire aux acteurs clés et bénéficiaires.

La particularité de l'intervention a été la synergie d'action entre la MINUSMA et le PNUD de concert avec les acteurs institutionnels qui a permis de réaliser efficacement les infrastructures construites et à renforcer la connaissance de la population sur la mission de la police, de la gendarmerie et de la justice (Tribunal d'instance : composition et fonctionnement). L'évaluation a néanmoins relevé des faiblesses au niveau de la qualité des équipements que la MINUSMA a offert au Commissariat et au Tribunal d'Instance de Djenné.

Quant à **l'analyse de l'efficacité des trois projets pilotes**, il faut noter que, pour l'ensemble des catégories d'acteurs rencontrés, le niveau d'atteinte des résultats est satisfaisant par rapport à la réalisation des infrastructures, aux activités d'information, de sensibilisation de formation qui ont amélioré les connaissances dans divers domaines. Nous avons pu constater que ces actions ont commencé à faire tache d'huile dans l'environnement immédiat des projets dans le domaine de la prévention de l'extrémisme violent, la collaboration entre populations et forces de défense et de sécurité et de la résilience économique des femmes.

En effet, le projet « prévenir et lutter contre l'extrémisme violent et le terrorisme à Djenné » et la mise en place des CCS ont été très efficace dans l'amélioration de la collaboration entre la population et les FDS à travers le renforcement de capacités des leaders communautaires mais également des jeunes et des femmes en matière de gouvernance sécuritaire et de police de proximité.

Aussi, faut-il noter que, le projet PVE à la suite d'un diagnostic des besoins a développé des actions de renforcement des capacités sur les bonnes pratiques agricoles à travers l'acquisition de nouvelles connaissances en maraichage, la maîtrise des itinéraires techniques de certaines spéculations et le renforcement de la collaboration entre les différents acteurs locaux du secteur. Les renforcements de capacités ont été accompagnés par la remise des kits (intrants et outillages de maraichage) aux organisations de jeunes et de femmes de certaines communes. Les communautés ont été marquées par ces activités qui ont beaucoup contribué à l'augmentation de leur production maraichère, et faciliter l'accès aux produits maraichers et la croissance de l'économie rurale. Cependant, les bénéficiaires sont confrontés aux manques de marchés/débouchés et de techniques de conservations des produits. En outre, l'appréciation de l'efficacité des commissions foncières peut être prématurée parce qu'actuellement l'opérationnalité de ces commissions foncières est liée à la présence et au suivi des organisations et les partenaires de soutien.

La construction de collecteur/caniveaux dans la ville de Gao, Phase III, Sossokoïra a prouvé son efficacité à travers l'amélioration des conditions de vie, de bien-être et de santé des habitants de Gao. Au-delà de la Construction des collecteurs, le fait que le projet a initié des actions dans le cadre de l'entretien des caniveaux et de la formation des acteurs intervenant dans le domaine de l'assainissement, il y a une forte appropriation de la part des bénéficiaires. Noter aussi, que ces activités ont favorisé l'évacuation des eaux pluvieuses et usées stagnantes, la prévention et la lutte contre les nombreuses inondations que connaissait Gao dans le temps.

Par rapport à l'**analyse de l'efficacité des trois projets pilotes** : Les activités menées dans le cadre des trois projets ont été dans leur majorité réalisées à un coût acceptable. A tous les niveaux, les différents acteurs ont estimé qu'au vu de l'importance des avantages tirés des activités (construction d'infrastructure, don d'équipement et renforcement des capacités), les ressources (financières, matérielles et humaines) déployées en valaient la peine. Toutefois, il faut noter qu'il y a toujours des interrogations sur la qualité des équipements que la MINUSMA a offert pour la circonstance.

L'analyse du constat des effets ou changements induits à l'issue des trois ans d'activité permet de faire ressortir l'impact des activités dans les environnements cibles. Alors, de manière significative, les effets positifs constatés au cours de cette évaluation en termes de changements induits et qui sont assez illustratifs se résument comme suit :

- Les différents entretiens et échanges avec certains acteurs locaux et leaders communautaires, permettent de conclure qu'il y a un début de rétablissement de la confiance de la population de Djenné envers les FDS et les acteurs de la justice. Et, cela est dû non seulement à la construction des nouvelles infrastructures mais surtout aux activités d'information, de sensibilisation et de formation organisé avant le déploiement effective des agents de ces deux services.
- Les activités d'échange inclusif et participatif entre populations, autorités, élus, FDS et leaders ont permis de briser la méfiance entre les acteurs, permis une compréhension commune des défis et obstacle à la sécurité, l'accès à la justice et la paix dans leur localité, et comment ils peuvent agir ensemble pour la stabilité.
- Le déploiement et la mobilité des éléments du nouveau commissariat a permis la régulation et la fluidité de la circulation lors des jours de foire, la réduction de la délinquance juvénile (toxicomanie et d'autres pratiques prohibées)¹ dans la commune de Djenné à travers l'intervention des policiers sur certains axes routiers et les patrouilles nocturnes.
- L'engagement des maires à introduire le plan d'action du CCS dans les PDSEC des communes des zones d'intervention est une initiative positive à consolider

¹ Les patrouilles policières dans certains endroits de la ville fréquentés par les jeunes délinquants ont été une mesure dissuasive pour ces groupes jeunes à déserrer ces endroits. A travers les entretiens, plusieurs interviewés ont soutenu que la plupart de ces endroits sont réputés comme étant les sièges des jeunes drogués de la ville.

pour l'opérationnalité effective des CCS.

- Les multitudes de formations à l'endroit des acteurs porteurs du projet ont facilité le développement des compétences et aptitudes des jeunes, des femmes et des leaders traditionnels dans le domaine de l'alerte précoce, de la prévention et gestion des conflits, et la transformation positive de leur comportement face à des tensions ou situations d'insécurité qui pourraient embraser leur environnement. Et noter aussi, que les séances de sensibilisations sur le PVE ont permis aux jeunes de prendre conscience des dangers de se faire enrôler dans les rangs des groupes djihadistes².
- Les collecteurs construits à Sossokoïra ont contribué à l'amélioration du cadre de vie des populations du quartier, et depuis, il ressort des échanges avec les autorités et populations qu'il y a moins de risque d'inondation aujourd'hui, les eaux usées et pluvieuses seront facilement drainées grâce à cet appui. Malgré qu'il est prévu des entretiens trois (3) fois/an (avant, pendant et après la saison hivernale), à travers les images que nous avons reçues dernièrement, il s'en suit que les collecteurs manquent d'entretien et certaines parties sont déjà remplies par le sable. Ces images qui datent du 12 janvier 2022 montre à suffisance l'absence d'action des comités des usagers mise en place pour la gestion et l'entretien des collecteurs. Par conséquent, le défi sera de mettre en place une stratégie de maintenance et d'entretien sous l'égide de la section assainissement de la mairie de la commune bénéficiaire.

A l'analyse de la durabilité (pérennité ou viabilité), les facteurs pouvant servir de base à la consolidation, la durabilité voire la pérennité des acquis liés aux changements opérés par les actions des trois projets se présentent sous forme de potentialité à mettre en valeur.

Il s'agit de :

- L'existence d'un vivier de compétences masculines et féminines dans le domaine de la prévention et la gestion des conflits, de la gouvernance sécuritaire, de la police de proximité, de la gestion du foncier agricole et surtout de la prévention et la lutte contre l'extrémisme pouvant servir de ressource locale contribuant à la stabilisation du cercle de Djenné.
- L'appréciation positive de l'impact de ces projets dans les zones d'intervention surtout dans la commune de Djenné par les autorités décentralisées à amener ces dernières à s'engager à inclure les activités du projet dans leurs PDSEC en

² Rapporté lors de l'inauguration de Djenné ;

cours d'actualisation.

- Les femmes leaders (les amazones) qui sont également des formateurs locaux, sont déterminées à poursuivre les activités pour toucher le maximum de personnes.
- L'implication du Maire de Gao dans la gestion du collecteur de Sossokoïra ainsi que la mise en place des comités de gestion permettront un entretien régulier et permanent du collecteur et assurera une meilleure durabilité, pourvu que les comités de gestion soient redynamisés.
- La construction du commissariat de police et du Tribunal d'instance et l'amélioration des conditions de travail des acteurs de la justice et de la sécurité pourraient favoriser le retour progressif de l'autorité de l'Etat, l'accès à la justice et la sécurité, et les services sociaux de base.

Il faut noter que l'analyse des thèmes transversaux (droits de l'homme et genre), dans la mise en œuvre du projet, le taux de participation des femmes a été évalué de 30 à 35%. La participation décisive des femmes leaders (amazones) dans les campagnes de sensibilisation des populations, ont permis de mettre un accent réel et tangible sur la prise en compte du Genre et la diversité dans la mise en œuvre des projets.

Enfin, l'approche inclusive et participative avec focus sur les besoins spécifiques des jeunes et des femmes a permis d'atteindre à suffisance les objectifs dans les zones cibles des trois projets. Il ressort de l'avis des acteurs clés qu'une attention particulière était portée sur le respect des mesures barrières, l'utilisation de gel hydroalcoolique et le port de masque dans les espaces de regroupement. La pandémie de la COVID n'a pas vraiment impacté la dynamique de mise en œuvre des activités des projets sur le terrain.

L'approche du PNUD à travers les organisations cibles demeure efficace et pertinente, mais **a besoin de s'inscrire dans une durée suffisante** pour être constante dans l'information, la sensibilisation et la formation. Ainsi, il y aura une forte mobilisation et une appropriation locale des initiatives par les acteurs locaux. Faut-il aussi noter que l'approche du PNUD **a besoin d'être améliorée en termes de suivi, de plaidoyer du PNUD même du niveau national et au niveau local** pour la responsabilisation des autorités et FDS en tant qu'acteurs clés.

INTRODUCTION

La présente évaluation finale vise à informer les parties prenantes sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et les résultats des projets pilotes du PROSMED et s'efforce de montrer si et dans quelle mesure ces projets ont eu un impact significatif en termes de contribution au renforcement de la résilience des populations maliennes face aux dynamiques de conflits et de création d'un cadre de vie sécurisé et respectueux de l'État de Droit.

Elle poursuit deux objectifs se renforçant mutuellement :

La responsabilité, avec pour objectif de rendre compte au PNUD Mali des résultats obtenus et des changements produits, y compris les impacts souhaités et non souhaités.

L'apprentissage, avec pour objectif de fournir un bilan final sur la pertinence, l'efficacité et la durabilité des interventions ainsi que sur la coordination et la gestion du projet avec une attention particulière sur les aspects opérationnels, logistiques et de communication entre les parties prenantes.

L'évaluation a mis en évidence les points forts de ces projets ainsi que les aspects susceptibles d'être améliorés et les raisons pour lesquelles certains résultats se sont produits ou non, afin de tirer des enseignements, définir les meilleures pratiques, et fournir des indications pour apprendre.

Les résultats de l'évaluation s'adressent à différentes parties prenantes aux projets et au processus d'évaluation, internes et externes du PNUD. Ils les utiliseront pour prendre en compte ces informations dans la mise en œuvre et la conception de futures initiatives, définir des actions ciblées et support aux activités du PNUD dans le domaine de la Prévention de l'Extrémisme violent et du renforcement de l'Etat de Droit, enrichir les synthèses des évaluations réalisées, mieux concevoir de futurs projets avec les points forts de l'évaluation.

Le présent rapport est articulé autour de trois grandes parties ci-dessous :

1^{ère} partie : Cadre et déroulement de l'évaluation : elle vise à présenter le déroulement de la mission. Des réunions de cadrage avec le PNUD jusqu'à la rédaction du rapport. Elle présente la méthodologie utilisée, les critères et le cadre d'analyse.

2^{ème} partie : Etat des lieux de la mise en œuvre des activités : porte sur le contexte et la mise en œuvre des activités, l'approche utilisée par le PNUD et les organisations de mise en œuvre, la planification et le suivi-évaluation des activités ainsi que la communication et la visibilité des actions menées dans le cadre des différents projets.

3^{ème} partie : Résultats de l'évaluation : cette partie vise à analyser les résultats atteints par les trois projets à travers le cadre d'analyse et les cinq critères d'évaluation

sur la base des indicateurs initialement définis. Elle évalue l'impact et fait apparaître les leçons apprises qui serviront pour la suite de la mise en œuvre du PROSMED.

PREMIERE PARTIE : CADRE ET DEROULEMENT DE L'EVALUATION

1.1. OBJECTIFS ET PORTEE DE L'EVALUATION

Dans une perspective d'amélioration de l'impact des actions réalisées et en vue de prendre en compte les apprentissages et orientations venant du terrain, cette évaluation a portée sur l'analyse du degré de contribution du projet à répondre aux besoins des communes cibles et aux problèmes identifiés pendant la phase de conception ; sur l'analyse du degré de réalisation des résultats escomptés ; et sur l'identification des bonnes pratiques, des faiblesses et contraintes majeures ainsi que les grands enseignements issus de cette phase.

L'évaluation a été conduite pendant 35 jours entre le 20 décembre 2021 et le 04 février 2022 par une équipe de consultant, évaluateur indépendant. Il faut noter que, les acteurs institutionnels, les équipes projets, ainsi que les communautés ont été étroitement associée au processus d'évaluation, ce qui a permis d'avoir un aperçu global sur la méthode, les outils et le degré de réalisation des objectifs.

L'évaluation a été basée sur une lecture de l'évolution du projet qui a consisté à reconstituer le processus et les choix de mise en œuvre, dans le but de faciliter une évaluation comparée et d'objectiver les évolutions (positives ou négatives) et, autant que possible, le rôle propre des parties prenantes par rapport à celles-ci.

Certains enseignements pouvant être généralisables ont été dégagés (processus mis en place, bonnes pratiques, l'appropriation des missions de chacun par tous, les facteurs organisationnels d'efficacité, les modalités optimales de partenariat avec les structures, freins et levier, etc.).

Notre approche a évolué en deux étapes :

- **1^{er} étape**, l'analyse documentaire et des entretiens de cadrage ont permis de faire un retour sur le déploiement des actions au niveau des zones d'intervention ainsi que sur la démarche adoptée au fil du projet.
- **2^{ème} étape**, le recueil des informations sur la façon dont les actions se sont concrètement mises en œuvre en lien avec les objectifs et le cadre définis par le projet.

Cette analyse nous a permis d'avoir une vision claire du système d'actions et d'acteurs impliqués effectivement dans le projet (qui a fait quoi, comment avec quel moyen durant combien de temps, et sur quelles bases, quelles ont été les interactions entre les différents acteurs ?)

1.2. APPROCHE METHODOLOGIQUE

L'évaluation a été réalisée de manière objective, impartiale, ouverte et participative, à partir de faits valides, fiables et vérifiés. Les approches droites humains et genre ont également été intégrés dans le processus d'évaluation toute en répondant aux exigences d'éthique avec le respect auquel ont droit les personnes évaluées. En effet, toute au long du processus d'évaluation, une attention particulière a été accordée à la prise en compte des femmes et leur implication notamment dans la mise en œuvre des activités du projet. Et un accent particulier sera mis sur les mesures d'adaptabilités mise en place par le projet pour faire face aux effets inattendus de la pandémie COVID-19 au cours de la mise en œuvre des projets. L'approche méthodologique s'est appuyée sur les phases suivantes pour la réalisation de la mission :

1.2.1. LA REUNIONS DE CADRAGE :

Elle a fait l'objet de présentation par l'équipe évaluateur de la méthodologie proposée aux responsables du PNUD appuyée par une feuille de route incluant la matrice d'évaluation, les outils et techniques de collecte de données.

1.2.2. PLANIFICATION/CHRONOGRAMME

Un calendrier détaillé faisant l'organisation des activités dans le temps et dans l'espace a été élaboré, examiné et validé par le partenaire et partagé avec les différents acteurs concernés par l'évaluation³. Ce calendrier a évalué à trois temps en fonction de l'évaluation de la mission.

- 1^{er} temps : les activités relatives à la préparation de la mission
- 2^{ème} temps : la mission d'évaluation (Djenné et Gao)
- 3^{ème} temps : l'élaboration du rapport d'évaluation.

1.2.3. ANALYSE DE LA DOCUMENTATION DISPONIBLE

Dans cette phase, le consultant a procédé à l'examen des documents techniques, administratifs, bibliographiques et financiers fournis par le PNUD et les équipes de

³ Voir le calendrier détaillé à l'annexe

mises en œuvre. L'analyse documentaire a porté sur les documents essentiels suivants :

- Le Plan d'Initiation du Projet (PIP PROSMED) avec son cadre logique ;
- Le « projet prévenir et lutter contre l'extrémisme violent en Afrique : une approche basée sur le développement » ;
- Le « projet de Construction de collecteur phase III dans la ville de Gao, Sosso-koïra » ;
- Les documents de planification opérationnelle des projets ;
- La convention d'exécution des projets ;
- Les rapports d'activités narratifs et financiers des projets ;
- Le compte-rendu du comité local d'évaluation de projet ;
- Les rapports de suivi et de reporting du projet.

Afin de recueillir les informations nécessaires à l'évaluation, et d'objectiver au maximum les données et leur analyse nous avons choisi de croiser les techniques de recueil, les sources et types de données

Sources de données :

- L'étude de la documentation : La documentation « de référence » (références internationales, PIP PROSMED) croisée avec la documentation de réalisation du projet, des études, rapports de réalisations, etc.
- La consultation : La consultation des « partenaires organisations de mise en œuvre du projet » avec celle des « autres partenaires intervenant dans le Cercle de Djenné » et des « bénéficiaires ».

1.2.4. VISITES DANS LA ZONE D'INTERVENTION⁴

Une mission de terrain a été organisée à Djenné entre le 24 décembre 2021 et le 30 janvier 2022. Durant ces visites, des entretiens ont été effectués avec les partenaires locaux et bénéficiaires des activités du projet.

- Les entretiens semi-directifs ont été privilégiés (direction précises relatives à l'entretien et au questionnaire, mixant questions ouvertes et questions fermées).
- Des Focus group ont été organisés au niveau de certains bénéficiaires et partenaires locaux notamment : les FDS, de police, le conseil communal, les autorités religieuses et les responsables des organisations féminines et de

⁴ Voir la liste des personnes interviewées à l'annexe

- jeunes.
- Nous avons également visité le local du commissariat et du tribunal construit par le projet.
 - Ce travail a été facilité grâce à l'appui du Conseiller Etat de Droit du PNUD et le Volontaire du PNUD à Djenné.

Les entretiens de terrain s'articulaient autour des axes relatifs :

- Aux cinq critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité) ;
- A la participation des bénéficiaires dans le processus de planification, programmation et à l'analyse des apports du projet et des contraintes rencontrées ;
- A la poursuite et la consolidation des actions et des résultats atteints, par les bénéficiaires dans le cadre institutionnel et stratégique actuel.

1.2.5. COMPILATION ET ANALYSE DE L'INFORMATION

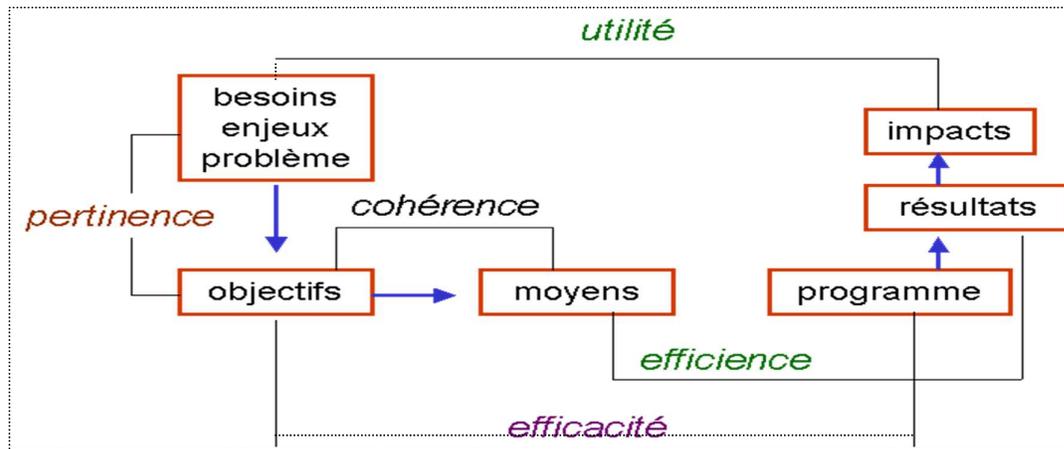
La compilation des données et l'approche d'analyse adoptée consiste à consolider et faire le recoupement des informations disponibles sur les réussites du projet à deux niveaux (National et local). Les analyses inter niveau ont été effectuées en faisant le rapprochement détaillé top-down et Bottom-up afin d'identifier de manière partagée et vérifiée les résultats réalisés, mesurer les écarts avec les résultats escomptés, tirer les leçons et formuler des recommandations.

L'analyse s'est basée sur un croisement entre les données « invoquées » (grilles d'analyse documentaire) et les données « suscitées » (Micro-questionnaires et grilles d'entretiens/groupes échantillons) d'une part et sur un croisement entre les données quantitatives et les données qualitatives ainsi que sur le croisement entre les données issues de l'analyse de contenu documentaire et l'analyse (statistiques + analyse de contenu) de questionnaires et grille d'entretien d'autre part.

1.2.6. LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les critères et questions évaluatives ci-dessous forment la base du cadre d'analyse qui a porté sur les différents niveaux mise en œuvre du projet : conception, processus, résultats.

Le schéma ci-dessous illustre les principes généraux de la démarche d'évaluation :



1.2.7. EVALUER LA PERTINENCE, L'UTILITE DU PROJET SUR LE TERRITOIRE ET SON EFFICACITE

Les questions évaluatives relatives à la pertinence correspondent à la phase de conception du projet et permettent d'analyser l'adéquation entre les objectifs de départ du projet et les programmes et orientations internationales et nationales en lien avec les problématiques abordées : la prévention de l'extrémisme violent, des conflits intra et intercommunautaire, la gouvernance sécuritaire et la police de proximité...

En revanche son utilité permettra d'analyser l'adéquation entre ces objectifs et les besoins, intérêts des territoires et des acteurs ciblés.

En grosso-modo, mesurer l'efficacité du projet revient à vérifier dans quelle mesure les objectifs et les résultats attendus du projet ont été atteints en conformité avec les normes de qualités, les délais et budget fixés initialement notamment en matière de renforcement de la résilience de la population cible face dynamique du conflit et vivent dans un environnement plus favorable à une paix durable dans les zones d'intervention du projet.

1.2.8. EVALUER LA CONDUITE ET L'EFFICIENCE DU PROJET

Cet objectif permet d'analyser les différentes étapes de mise œuvre du projet : conception / cadrage du projet, déploiement de la démarche, pilotage, suivi et évaluation.

L'analyse du processus adopté permettra de connaître dans quelle mesure le modèle de gouvernance et de gestion du projet (les ressources financières, humaines et techniques, la structure de coordination, la communication et l'échange d'informations, etc.) a-t-il été efficace par rapport aux produits et effets obtenus ?

1.2.9. ANALYSER LES IMPACTS ET LES CONDITIONS DE DURABILITÉ DU PROJET

La démarche évaluative adoptée s'est s'attachée à mettre en lumière les conditions de pérennisation du projet au travers les impacts et changements induits par les activités réalisées sur le terrain, les contraintes rencontrées lors de la mise en œuvre, des différents risques inhérents au contexte de développement territorial et aux projets multi-partenariaux et enfin les éléments de sa durabilité.

Ce critère peut être globalement abordé à travers les questions suivantes :

- Quelles bases, le projet laisse-t-il pour permettre aux partenaires et aux bénéficiaires de poursuivre et de consolider les actions et les résultats atteints dans le cadre institutionnel et stratégique actuel ?
- Le projet a-t-il produit les instruments et la capacité nécessaires pour continuer la dynamique créée et la génération d'initiatives de développement des activités viables pour la prévention de l'extrémisme violent ?

En plus de ces deux questions, notre approche aboutira à la formulation de recommandations sur les suites du projet qui s'appuieront sur les points forts identifiés et les axes d'amélioration identifiés tout au long de la démarche.

1.2.10. DIFFICULTÉ RENCONTRÉE

De manière générale, la mission s'est globalement bien déroulée. Toutefois, à l'instar de toute œuvre humaine quelques difficultés ont été rencontrées au cours de cette mission, mais n'ont fondamentalement pas eu d'incidences néfastes sur les résultats obtenus.

Au nombre des contraintes majeures rencontrées, on peut retenir les exemples ci-après:

- Le niveau d'instruction généralement bas des acteurs communautaires qui prolonge le temps d'enquête sur le terrain ;
- Le calendrier souvent très chargé de certains acteurs clés (cas des interviews dans les Ministère) qui conduit à l'annulation de l'entretien ;
- Le caractère trop rigoureux de la planification/chronogramme des missions sur le terrain qui rend quelques fois insuffisant le temps imparti pour toucher tous les acteurs prévus (cas de certains Maires de Djenné et de certains services techniques de Gao).

1.2.11. LA MATRICE ET QUESTIONS EVALUATIVES

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes de Collecte	Source d'information
FORMULATION DU PROJET			
<p>Q1. La formulation du projet a-t-elle été satisfaisante et la stratégie de mise en œuvre élaborée, ainsi que les activités programmées, sont-elles pertinentes vis-à-vis des résultats attendus et de l'atteinte des objectifs du projet ? (Pertinence et efficacité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel a été le niveau d'efficacité et la qualité du processus de formulation du projet ? • La stratégie du projet et les approches utilisées sont-elles pertinentes pour atteindre les objectifs du projet ? • Les objectifs du projet sont-ils cohérents avec les besoins et priorités identifiés au niveau national ainsi 	Appréciation sur la qualité des documents de projet et sur le processus de formulation suivi	- Revue documentaire e Entretiens avec parties prenantes	Documents de projet, équipe du projet, PNUD, Bénéficiaires du projet ; Rapports du COPIL
	L'objectif global, l'objectif spécifique, les résultats attendus tels que définis dans la cadre logique	- Revue documentaire	Documents de projet, Cadre logique, Rapports d'activités ; Rapports du COPIL Rapports du COPIL
	Niveau de cohérence entre la stratégie et les approches utilisés et les objectifs du projet	- Revue documentaire	Documents de projet, Cadre logique, Rapports d'activités ; Rapports du COPIL
	Niveau de cohérence entre les résultats attendus et les objectifs définis	- . Revue documentaire - . Entretiens	Documents de projet, Cadre logique, Rapports d'activités ; Rapports du COPIL

<p>qu'avec les besoins exprimés par les bénéficiaires ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les résultats définis dans le cadre logique sont-ils pertinents avec les objectifs du projet à atteindre ? • Comment l'approche genre a-t-elle été prise en compte dans le développement du projet et comment est-elle intégrée dans la mise en œuvre des activités ? 	<p>Les besoins exprimés par les bénéficiaires du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec parties prenantes - Revue documentaire 	<p>Bénéficiaires ; autorités nationales et locales ; Plans de développement locaux</p>
	<p>Niveau de prise en compte de l'approche genre lors de la formulation du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	<p>Documents de projet, Cadre logique ; Bénéficiaires</p>
	<p>Niveau d'intégration de l'approche genre dans les stratégies de mise en œuvre des activités, dans les comités décisionnel (CDP) et de gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	<p>Rapports d'activités, PNUD ; Rapports du COPIL ; Bénéficiaires</p>
MISE EN OEUVRE			
<p>Q2. Les différentes parties prenantes au niveau national et local se ont- elles appropriées le projet et ses interventions, et leur niveau de participation est-il</p>	<p>Niveau de positionnement du projet dans le paysage institutionnel dynamique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens 	<p>Points focaux, Services déconcentrés ; Partenaires techniques ; PNUD ; Bénéficiaires</p>

adéquat ? (Pertinence, efficacité, efficience et durabilité) <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le positionnement du projet dans le paysage institutionnel dynamique ? • Quel est le niveau d'appropriation du projet par les bénéficiaires ? • Quel est le niveau d'implication des partenaires dans le cadre de la gestion adaptative du projet, la planification et la mise en œuvre des activités ? • Quel est le niveau de participation des acteurs locaux à la gestion du projet et à la prise de décision ? 	Niveau d'appropriation par les bénéficiaires des activités du projet	- Entretiens	Points focaux, Services déconcentrés ; Autorités administratives et locales ; Partenaires techniques ; PNUD ; Bénéficiaires
	Niveau de satisfaction des partenaires vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion	- Entretiens	Points focaux, Services déconcentrés ; Autorités administratives et locales ; Partenaires techniques ; PNUD ; Bénéficiaires
	Niveau de satisfaction des communautés locales vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion		Bénéficiaires

Q3. Quels sont les avantages comparatifs du PNUD ? (Efficacité et efficience) <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la plus-value du PNUD ? Leur rôle en termes de suivi- évaluation soit-il les exigences du PNUD 	Perception des différentes parties prenantes sur la plus- value du PNUD	- Entretiens	Points focaux, Services déconcentrés, Autorités administratives et locales ; Partenaires techniques ; PNUD ; Bénéficiaires
	Rôles définis et rôles effectifs du PNUD	- Revue documentaire - Entretiens	Documents de projet ; Rapports du COPIL ; PNUD

SUIVI ET EVALUATION			
<p>Q4. La planification financière et la programmation des activités est-elle efficiente ? (Efficience et efficacité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment le Plan pluriannuel de travail et les Plans de travail Annuels sont-ils utilisés ? • Quelle est la disponibilité du budget par rapport aux activités inscrites dans le cadre logique ? • Les équipes sont-elles efficaces dans le développement des budgets annuels, le suivi- budgétaire et quels sont les taux de réalisation ? • Les fonds ont-ils été mis à disposition dans les délais requis ? • Les cofinancements ont-ils été effectivement mobilisés ? • Au regard des activités mises en œuvre depuis le démarrage du projet et des 	Appréciation sur la qualité, la pertinence et l'utilisation du Plan pluriannuel de travail et des Plans de travail Annuels	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	Plans de travail annuels du COPIL ; rapport d'exécution financière ;
	Niveau de décaissement effectif vs. planifié	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	Rapports financiers ; Rapports d'activités ; audits
	Niveau de décaissement vs. niveau de mise en œuvre des activités	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	Rapports financiers ; Rapports d'activités ; audits
	Appréciation sur la disponibilité du budget par rapport aux activités restantes	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	Plans de travail annuels du COPIL ; rapport d'exécution financière ; audits
	Appréciation sur la qualité du suivi budgétaire réalisé	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	Plans de travail annuels du COPIL ; rapport d'exécution financière ; audits

défis identifiés, le calendrier de mise en œuvre est-il toujours réaliste et/ou doit-il être révisé ?	Frais de fonctionnement	- Revue documentaire - Entretiens	Plans de travail annuels du COPIL ; rapport d'exécution financière ; audits
	Délais moyens de mise à disposition des fonds	- Revue documentaire	Plans de travail annuels du COPIL ; rapport d'exécution financière; audits
		- - Entretiens	
	Niveau de mobilisation des cofinancements	- Revue documentaire - Entretiens	Plans de travail annuels du COPIL ; rapport d'exécution financière ; audits
Niveau de mise en œuvre des activités vs. Calendrier initial	- - Revue documentaire	Plans de travail annuels du COPIL ; rapport d'exécution financière ; audits	
Q5. Le système de suivi-évaluation est-il efficient ? (Efficience) Est-il en accord avec les exigences du PNUD ? Les outils de suivi et de rapportage mis en place fournissent- ils l'information nécessaire ? Associent-ils les partenaires clés ? Des outils supplémentaires sont-ils nécessaires ? Les indicateurs définis dans le cadre logique sont-ils SMART ? Les données de base sont-elles disponibles ?	Appréciation sur les procédures et les outils de suivi et évaluation et de rapportage	- Revue documentaire - Entretiens	Document de projet ; Plans de travail annuels ; Rapports d'activités ; PNUD
	Procédures décrites dans le PNUD Handbook on M&E for resultats	- Revue documentaire	PNUD Handbook on M&E for results
	Niveau de cohérence de ce cadre logique avec les exigences du PNUD en la	- Revue documentaire - Entretiens	Cadre logique ; PNUD

-	matière		
	Appréciation sur les indicateurs (SMART ?)	- Revue documentaire	Cadre logique
	Appréciation sur les données de base disponibles	- Revue documentaire - Entretiens	Document de projet ; cadre logique ; Plans de travail annuels ;
Q6. Les mécanismes, modalités et moyens de coordination et de (Efficience) Les modalités et procédures de gestion administrative, comptable et financière posent elles des défis ? <ul style="list-style-type: none"> • La définition des rôles des organes de consultation et des organes de gestion est- elle suffisamment claire ? • Le Comité de Pilotage (COFIL) joue-t-il son rôle et apporte-t-il une direction et un soutien suffisant au • projet ? 	Nature et qualité des mécanismes et rapports de suivi de gestion en place	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports financiers ; Rapports d'activités
	Niveau de satisfaction vis-à-vis du processus de prise de décisions	- Entretiens	Points focaux, Services déconcentrés ; Autorités administratives et locales ; Partenaires techniques ; PNUD ; Bénéficiaires
	Appréciation de la transparence et de l'efficience de la gestion du projet par ses principales parties prenantes	- Entretiens	Points focaux, Services déconcentrés ; Autorités administratives et locales ; Partenaires techniques ; PNUD ; Bénéficiaires

<ul style="list-style-type: none"> Quels sont les moyens logistiques et humains mis en œuvre au niveau de l'équipe du projet, et quelles sont les procédures de recrutement mises en œuvre ? 	Rôles définis et effectifs des différents organes de consultation et des organes de gestion	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens 	Rapports d'activités ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; équipe du projet PNUD ; Bénéficiaires
	Les rôles définis et effectifs du personnel	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens 	Documents de projet ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Agents gouvernementaux ; PNUD
	Moyens logistiques mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens 	Documents de projet ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Agents gouvernementaux ; PNUD
	Niveau de performance en termes de gestion et de coordination, de gestion des équipes, de mise en œuvre des arrangements institutionnels ?	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens 	Documents de projet ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Agents gouvernementaux ; PNUD
	Niveau de satisfaction vis-à-vis de l'assistance technique fournie par le PNUD	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens 	Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; Bénéficiaires

Q7. La gestion des risques et des facteurs sous-jacents est-elle efficiente ? (Efficience) <ul style="list-style-type: none"> • Les risques identifiés dans le document de projet, sont-ils les risques les plus importants et ont-ils été suivis et/ou évalués ? • Les mesures d'atténuation proposées et la réponse de la direction aux risques sont-elles appropriées ? • Le système de gestion des risques PNUD est-il adéquatement mis en œuvre ? • Les facteurs sous-jacents clés sont-ils pris en compte ? • Le projet devrait-il se retrouver dans la catégorie des « projets à risque » ? 	Risques identifiés et niveau de notation de ces risques	- Revue documentaire	Documents de projet
	Mesures d'atténuation proposées et réponse de la Direction	- Revue documentaire	Documents de projet
	Niveau actuel de ces risques	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; PNUD ; Bénéficiaires
	Appréciation sur le système de gestion des risques du PNUD et sur sa mise en œuvre	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; PNUD ; Bénéficiaires
	Niveau de prise en compte des facteurs extérieurs	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; PNUD ; Bénéficiaires
RESULTAT			
Q8. Quelle est la contribution à ce stade de la mise en œuvre du projet à l'atteinte des résultats attendus et de l'objectif ?	Niveau de réalisation de l'ensemble des produits attendus	- Revue documentaire Entretien	Cadre logique ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Plans de travail annuels ; PNUD

	Niveau de contribution des produits réalisés aux résultats attendus	- Revue documentaire	Cadre logique ; Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Plans de travail annuels ; PNUD
	Appréciation sur la contribution du projet au développement des compétences du personnel national	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Plans de travail annuels ; PNUD
	Rapport coût/efficacité associé au niveau de réalisation des résultats attendus	- Revue documentaire - Entretiens	Cadre logique ; Rapports d'activités ; Rapports du COPIL ; Plans de travail annuels
	Évolution de la valeur des indicateurs	- Revue documentaire	Cadre logique ; Rapports d'activités
	Appréciation sur la probabilité d'atteinte des impacts	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Plans de travail annuels ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; PNUD ; Bénéficiaires
	Facteurs pouvant influencer sur l'atteinte des impacts	- Revue documentaire - Entretiens	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Plans de travail annuels ; Agents gouvernementaux ;

			Autorités administratives et locales ; PNUD ; Bénéficiaires
	Facteurs pouvant influencer sur l'atteinte des impacts	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens 	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Plans de travail annuels ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; PNUD ; Bénéficiaires
<p>Q9. Quelle est la probabilité de durabilité, de vulgarisation et de réplcation des résultats après la mise en œuvre du projet ? (Viabilité)</p> <p>Quels sont les facteurs de durabilité environnementale, socio-économique et institutionnelle ?</p> <p>Le projet est-il sur la voie de mettre en place les conditions nécessaires à la durabilité ?</p>	Facteurs environnementaux, socioéconomiques ou institutionnels qui risquent de remettre en cause la durabilité des résultats atteints	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens - Revue documentaire 	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Plans de travail annuels ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; PNUD ; Bénéficiaires
	Exemple de résultats en termes de développement des compétences du personnel national qui peuvent contribuer à la durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire 	Rapports d'activités ; Rapports des réunions du COPIL ; Plans de travail annuels ; Agents gouvernementaux ; Autorités administratives et locales ; PNUD ; Bénéficiaires

Tableau N°1 : la Matrice et questions d'évaluation

DEUXIEME PARTIE : ETAT DES LIEUX DE LA MISE EN DES PROJETS

2.1. LES PRINCIPAUX ACTIVITES MENEES DANS LE CADRE DES TROIS PROJETS

2.1.1. POUR LE PIP PROSMED⁵

Les activités réalisées sont les suivantes :

- Stratégie nationale de cohésion sociale et de réconciliation nationale finalisée ;
- 138 Commissions foncières communales et villageoises mises en place et accompagnées dans les régions de Mopti, Bandiagara, San, Ségou, Douentza, Gao et Ménaka afin de prévenir et gérer les conflits fonciers ;
- Construction d'un commissariat et d'un tribunal d'instance dans le cercle de Djenné ;
- 26 comités consultatifs de sécurité régionaux et communaux mis en place et accompagnés dans 10 régions et 16 communes afin de contribuer à restaurer la confiance des populations avec les forces de sécurité ;
- Opérationnalisation de l'antenne de la Commission Nationale des Droits de l'Homme de Mopti et formation de 20 OSC relais dans les 8 cercles des régions de Mopti, Bandiagara, San, Ségou et Douentza ;
- 28 personnels de police judiciaire de la brigade financière du Pôle économique et financier de Bamako formés sur les éléments constitutifs des infractions économiques et financières et les stratégies et techniques d'enquête ;
- Plan d'action 2021-25 de la politique nationale de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme finalisé.

⁵ Pour les activités du PIP PROSMED, notre étude a porté sur la construction du commissariat le tribunal d'instance à Djenné d'une part, sur les CCS, les COFO du cercle de Djenné et l'antenne de Mopti de la CNDH.

2.1.2. POUR LE PROJET « PREVENIR ET LUTTER CONTRE L'EXTREMISME VIOLENT EN AFRIQUE : UNE APPROCHE BASEE SUR LE DEVELOPPEMENT » (LES PLUS PERTINENTES)

N°	Activités	Bénéficiaires	Localisation
1^{ère} Phase			
1	Information et sensibilisation des autorités et acteurs locaux	Préfet, maire, chef de village, l'imam, le représentant du ministère des cultes, gouverneur de région	Dandougou-Fakala, Mopti, Sevaré, Femaye, Djenné
2	Réalisation d'un diagnostic communautaire (mécanismes existant des acteurs locaux, nature des conflits, relation entre les acteurs).	Leaders communautaires, leaders religieux, jeunes, femmes, autorités municipales et administrative	Dandougou Fakala, Djenné et Femaye)
3	Organisation de 03 dialogues communautaires sur la politique nationale de lutte contre l'extrémisme violent.	Leaders communautaires, leaders religieux, jeunes, femmes, autorités municipales et administrative	Fakala, Femaye et Djenné
4	Mise en place des comités locaux de veille et d'alerte précoce	6 personnes par localités (leaders communautaires, leaders religieux, jeunes, femmes, autorités municipales et administrative	Dandougou, Fakala Femaye et Djenné
5	Dynamisation des comités locaux de cohésion sociale et renforcement de capacités technique et organisationnelles de leurs membres et assurer leur connexion avec le mécanisme d'alerte précoce	03 Comités de veille et d'alerte précoce ont été mis en place dans toutes les communes ciblées et des membres formés	Dandougou Fakala, Femaye et Djenné
6	Formation de 30 animateurs radio et acteurs des médias aux techniques de diffusion de message de prévention de l'extrémisme violent et la radicalisation.	Animateurs radio, acteurs des média	Djenné et Famaye

7	Elaboration d'un plan d'action communautaire de lutte et de prévention contre l'extrémisme violent.	Leaders communautaires, leaders religieux, jeunes, femmes, autorités municipales et administrative	Femaye, Dandougou Fakala et Djenné
8	Organisation des ateliers de restitution des résultats du diagnostic communautaire dans les communes cibles	Leaders communautaires, leaders religieux, jeunes, femmes, autorités municipales et administrative	Dandougou Fakala, Djenné et Femaye
9	Formation sur la résolution pacifique des conflits, la non-violence et la prévention de l'extrémisme violent	Leaders communautaire et religieux	Dandougou Fakala, Djenné et Femaye)
10	Validation du plan d'action communautaire	leaders communautaires, leaders religieux, jeunes, femmes, autorités municipales et administrative	Mopti
11	Initier un programme communautaire d'éducation à la culture de la paix et la non-violence à travers la mise en place des Clubs de Paix et accompagnement de la mise en œuvre des plans d'actions de Clubs	6 Clubs de la paix établis dans les écoles des municipalités cibles (2 à Fakala, 2 à Madiama, 2 à Nema Badenya Kafo 2). 1-Ateliers de formation sur l'éducation à la paix et les 32 enseignants des écoles ciblent, F27 dont 9 femmes, ont été formés à l'éducation à la paix et aux réponses préventives à la violence armée dans 2-Activités de sensibilisation entreprises dans les écoles des communautés cibles	Djenné, Femaye et Dandougou Fakala, Madiama, Nema Badenya Kafo
12	Renforcement de capacités des groupements des femmes sur la teinture, techniques d'embouche bovine, fabrique des savons, transformation des produits locaux et la gestion des AGR et microprojets	480 agriculteurs, notamment 09 associations des femmes par commune	Madiama, Fakala et Nema Badenya Kafo, Femaye, dandougou Fakala et Djenné

13	Dotation groupements maraichers en intrants agricoles	225 personnes, dont 135 représentent des groupes de femmes soutenues par des kits	Madiama, Fakala et Nema Badenya Kafo, Femaye, dandougou Fakala et Djenné
14	Renforcement des capacités techniques de 2 radios communautaires et l'organisation des 9 dialogues et débats sur les antennes des radios communautaires régionales sur les questions de cohésion sociale, sécurité communautaire et prévention de l'Extrémisme violent	09 dialogues et débats sur les radios régionales organisés sur la cohésion sociale, la sécurité des communautés et la prévention de l'extrémisme violent dans la région de Djenné et des animateurs radio et acteurs des médias formés aux techniques de diffusion de messages visant à prévenir l'extrémisme violent et la radicalisation (Les radios Kolol Fakala à SOFARA et Jamana, Djenné)	Djenné, Fakala
15	Renforcement de capacités des acteurs locaux sur la gestion et prévention des conflits à travers l'organisation et animation d'un camp de formation, de dialogue et d'échanges par commune (espaces de formation, d'échanges et de sensibilisation à Djenné	159 participants formés sur les outils pratiques de prévention et de gestion des conflits	Djenné, Dandougou Fakala et Femaye
16	Renforcement de capacités des leaders communautaires et élus locaux et des jeunes sur la bonne gouvernance, la redevabilité, et la reddition des comptes (leaders communautaires, élus locaux, chefs coutumiers, notabilités traditionnelles et légitimités religieuses)(Formations et dialogues autour des thèmes de la bonne gouvernance, de la responsabilité, du contrôle de l'action publique par les citoyens, de la responsabilité).	165 leaders communautaires issus des groupes communautaires de base des communes ciblées, dont un taux de participation des femmes d'environ 40%	Djenné, Dandougou Fakala et Femaye

17	Renforcement de capacités des jeunes sur l'extrémisme violent, la radicalisation, y compris l'organisation d'une formation des groupements de jeunes sur la citoyenneté, le vivre-ensemble et la cohésion sociale	120 animateurs de groupes de jeunes ciblant environ 40% de femmes et 85% de jeunes (10 par commune) ont été formés à la citoyenneté, au vivre ensemble, à la cohésion sociale, à l'engagement et à la participation civiques des jeunes.	Djenné, Femaye et Dandougou Fakala et dans la commune rurale de Madiama, cercle de Djenné
2^{ème} Phase			
1	Finalisation des plans d'action communautaires de lutte et de prévention contre l'extrémisme violent Organisation d'un atelier de restitution du diagnostic communautaires	Approximativement, 90 bénéficiaires	Djenné, Fakala et Dandougou Fakala
2	Organisation d'un dialogue communautaire et un atelier de restitution des résultats du Diagnostic communautaires	3 sessions en raison de 150 acteurs communautaires par r sessions	Djenné, Fakala et Dandougou Fakala
3	Organisation d'un atelier de validation des plans d'action communautaires à Mopti	Ces sessions ont mobilisées 150 acteurs communautaires	Mopti
4	Organisation d'une visite de supervisons sur le terrain	les autorités locales et les bénéficiaires	les zones d'intervention du projet
5	Collecte des données sur la perception du PVE par les communautés cibles du PVE	les acteurs des FDS et la justices, les autorités locales, les leaders communautaires, les femmes et jeunes	Djenné, Femaye et Dandougou Fakala
6	Formation des acteurs locaux sur l'extrémisme violent dans la commune de Djenne	45 acteurs communautaires (leaders coutumiers et religieux, les femmes et les jeunes)	le cercle de Djenné
7	Collecte des données à travers un sondage de perception au sein des communautés cibles)	les zones d'intervention du projet	Djenné, Femaye et Dandougou Fakala

8	Camps de dialogue, de formation et d'échange dans les communes	45 personnes en raison de 15 (femmes et hommes) par communes	Madiama, Fakala et Nema Badenya Kafo
9	Champagne de sensibilisation à travers les medias sur la cohésion sociale, la sécurité communautaire et la prévention de l'extrémisme violent	2 radio, la radio Djamaa de Djenné et la radio Kohol de Fakala	Djenné et Fakala
10	Un camp de Dialogue organisé axé sur la question de la collaboration entre les forces de sécurité et les communautés	les communautés locales	Madiama
11	Semaine sportive et culturelle en faveur de la prévention de l'extrémisme violent dans le cercle de Djenné	263 bénéficiaires dont 89 femmes and filles, composés de jeune, parents d'élèves, professeurs, les élus locaux, l'association sportives locales, les services techniques de l'Etat	Fakala
12	Appui aux initiatives d'insertion socioprofessionnelle des femmes et des jeunes	3 groupements de femmes issues de 9 associations de 180 membres	Fakala, Madiama et Nema Badenya Kao"
3^{ème} Phase			
1	Mission d'information des autorités locales et d'introduction des équipes terrain pour la mise en oeuvre de la phase 2 du projet « Prévention et lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme » dans le cercle de Djenné, région de Mopti	222 acteurs locaux dont le conseiller special du Gouverneur, 2 préfets, 5 sous-préfets, 38 élus locaux, 57 leaders communautaires, 53 femmes leaders, et 56 jeunes	Mopti, cercle de Djenné
2	Organisation d'une campagne de sensibilisation contre le Covid-19	1500 membres des communautés ciblées pour des activités de sensibilisation	Djenne, Femaye, Dandougou-Fakala

3	Transmission radio de sensibilisation contre le Covid-19 (Radio Kolol Kakala, Sofara (commune of Fakala) and Radio Jamana, Djenné)	Au total, 10 émissions ont touché environ 6500 personnes dont 52% de femmes. La couverture des émissions radio a touché 3000 personnes dans toutes les communes de Djenné.	Djenné, Fakala
4	Distribution de kits de prévention Covid-19 aux centres de santé communautaires (CSCOM), aux mairies, aux préfectures, aux salles des chefs de village et aux lieux de culte.	Distribution de 450 kits COVID et de 3000 masques aux autorités administratives, locales, traditionnelles et sanitaires des communautés cibles.	Djenné, Dandougou-Fakala et Femaye
5	Organisation d'une campagne de sensibilisation sur le vivre-ensemble, la coexistence pacifique et la cohésion sociale à travers l'organisation d'activités sportives et culturelles (Semaine sportive et culturelle) (Matches de football et d'autres activités sportives et culturelles ont été organisés et des messages de paix, des histoires et des pièces de théâtre ont été préparés et présentés par les jeunes au cours de ces semaines)	1163 acteurs locaux (jeunes, femmes, leaders communautaires et religieux, élus, société civile)	Fakala, Madiama, Femaye, Djenné et Dandougou Fakala
6	Organisation d'une campagne de mobilisation et sensibilisation des leaders religieux pour une plus grande implication dans la gestion et prévention des conflits	270 leaders religieux des communes ciblées mobilisés 3 sites de culte ciblés, avec au moins 150 personnes (femmes, hommes et jeunes) qui ont animé des séances de prêches sur les rôles des jeunes et des femmes dans la construction de la paix, le vivre ensemble et la cohésion sociale	Djenné, Femaye et Dandougou Fakala, Nema Badenya
7	Organisation des rencontres intercommunautaires sur la paix, la cohésion	315 acteurs locaux ciblés mobilisés (élus, leaders communautaires, leaders de jeunes, leaders de femmes,	Madiama, Fakala et Mena Badenya Kafo

	<p>sociale et le vivre-ensemble (Dialogues axés sur la question de la gestion de la sécurité et les dynamiques de PEV dans la commune de Djenné, avec une attention particulière aux rôles des communautés de base dans la prévention et la gestion de l'extrémisme violent, y compris le renforcement de la collaboration avec les institutions de sécurité et de justice, la question des armes légères et le DDR et la revitalisation des mécanismes endogènes de prévention et de gestion des conflits)</p>	<p>leaders religieux, autorités administratives et sécuritaires des communes)</p>	
--	---	---	--

Tableau N°2 : la liste des activités exécutées dans le cadre du projet PVE

A travers ce tableau, nous pouvons classer, les activités en trois catégories à savoir :

- Les activités relatives aux diagnostics des activités de soutiens aux initiatives communautaires de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent spécifiques à chaque localité ;
- Les activités de Renforcement de capacités des acteurs locaux ;
- Les activités relatives au renforcement de la résilience économique des communautés.

2.1.2.1. Les activités relatives aux diagnostics des activités de soutiens aux initiatives communautaires de lutte et prévention contre l'extrémisme violent⁶ spécifiques à chaque localité :

Ces activités sont entre autres :

✚ Réalisation du diagnostic communautaire et formulation du contenu des activités d'encadrement des media dans leurs efforts de contrer les récits d'extrémisme violent, la stigmatisation et la promotion de la cohésion sociale à travers des émissions et tables ronde radiophoniques.

Réalisation d'un diagnostic communautaire (mécanismes existant des acteurs locaux, nature des conflits, relation entre les acteurs).

Organisation de 03 dialogues communautaires sur la politique nationale de lutte contre l'extrémisme violent.

Le projet a mis les acteurs au cœur du processus de diagnostic à travers les dialogues communautaires qui ont permis de mobiliser les acteurs autour de la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent. Cette phase a permis de formuler le contenu des activités de sensibilisation spécifique à chaque localité. Plusieurs acteurs locaux ont participé à l'animation de ces émissions⁷ en fonction des thèmes abordés et suivant le contexte qui prévalait dans les zones d'intervention, tels que les changements de sécurité ou les activités qui peuvent inciter à la haine ou à la violence. Généralement, au cours de ces émissions, le rôle de la société civile et singulièrement ceux des organisations féminines et juvénile dans la gouvernance sécuritaire et la prévention de l'EV, ont orientés les discussions et les débats des animateurs.

✚ Le renforcement de la résilience communautaire à travers la mobilisation des leaders religieux communautaires en faveur de paix la lutte contre

⁶ Nous allons juste présenter les plus pertinentes.

⁷ Leaders communautaires, religieux, l'administration, les élus entre autres

L'extrémisme violent⁸ :

Cette activité a mobilisé certains leaders religieux (jeunes, femmes selon le cas) pour conduire des séances de prêches dans les espaces publics. Ces séances de prêches ont porté sur les rôles des jeunes et des femmes dans la consolidation de la paix, du vivre ensemble et de la cohésion sociale. Aussi, certains imams et pasteurs ont apporté leurs contributions sur les rôles des leaders religieux dans la prévention de l'extrémisme et le terrorisme.

🚩 L'organisation des semaines culturelles et sportives en faveur de la paix la cohésion sociale et la prévention de l'extrémisme violent :

Le projet a organisé plusieurs activités culturelles et sportives dans les espaces publics. Ces activités ont réuni les autorités locales, les représentants des jeunes, des femmes, des leaders coutumiers et religieux, la société civile locale et les FDS. Selon les contextes différenciés des communes les journées culturelles ont suivi le cheminement suivant :

- ✓ Les animations culturelles (musiques, danses traditionnelles, théâtre participatif) ;
- ✓ L'organisation des débats publics avec des panels autour des problématiques locales ;
- ✓ L'organisation d'un tournoi de football.

Ces activités ont favorisé la sensibilisation et mobilisation des communautés sur les enjeux de la paix, la cohésion sociale et le renforcement de la confiance entre les FDS et la population.

🚩 L'organisation des rencontres intercommunautaires :

Le projet dans sa mise en œuvre a initié des cadres de dialogue communautaire avec la participation de tous les membres de la communauté dont les leaders communautaires (hommes, femmes et jeunes), les groupes d'autodéfense et les représentants de l'État, ainsi que les FDS. Ces dialogues ont contribué à faciliter retour des déplacés et la réduction de la violence communautaire, favorisant une dynamique de paix et de vivre ensemble. Aussi, ces dialogues ont facilité la création d'un espace de dialogue entre les forces de défense et de sécurité, les communautés et les groupes d'autodéfense.

2.1.2.2. Les activités de Renforcement de capacités des acteurs locaux⁹ ;

Le projet a invité plusieurs activités de renforcement des capacités dans les zones d'intervention, notamment :

⁸ Dans le cercle de Djenné, les acteurs religieux jouent un rôle particulièrement important en termes de sensibilisation de la population en faveur de paix la lutte contre l'extrémisme violent, raison pour laquelle ils ont été des partenaires clés dans ce projet.

⁹ Nous n'avons pris en compte que les plus pertinentes

- Formation des leaders communautaires (coutumiers, religieux, jeunes et femmes) sur la résolution pacifique des conflits, la non-violence et la prévention de l'extrémisme violent.
- Formation des animateurs radio et acteurs des médias aux techniques de diffusion de message de prévention de l'extrémisme violent et la radicalisation.
- Renforcement de capacités des acteurs locaux sur la gestion et prévention des conflits
- Renforcement de capacités des leaders communautaires et élus locaux et des jeunes sur la bonne gouvernance, la police de proximité, la redevabilité, la responsabilité, le contrôle de l'action publique par les citoyens et la reddition des comptes (leaders communautaires, élus locaux, chefs coutumiers, notabilités traditionnelles et légitimités religieuses).

2.1.2.3. Les activités relatives au renforcement de la résilience économique des communautés¹⁰.

Le projet a initié plusieurs activités d'appui aux initiatives d'insertion socioprofessionnelle des jeunes et des femmes notamment :

- ✚ Les activités relatives aux renforcements des capacités des groupements des femmes sur la teinture, techniques d'embouche bovine, fabrique des savons, transformation des produits locaux et la gestion des AGR et microprojets.
- ✚ La Dotation de certains groupements (femmes et jeunes) maraichers en intrants et kits agricoles. Les bénéficiaires de ces appuis ont été identifiés sur la base d'une évaluation des besoins et en partenariat avec les services locaux de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille. Aussi, le projet a mis en place une commission paritaire pour assurer le monitoring des bénéficiaires de ces appuis¹¹.

2.1.3. LE PROJET DE « CONSTRUCTION DE COLLECTEUR PHASE III DANS LA VILLE DE GAO, SOSSO-KOÏRA »,

Les activités réalisées sont les suivantes :

- ✚ **Réaliser des infrastructures et ouvrages d'assainissement :**
 - 100% des 2117 ml de caniveaux ont été curés ;
 - 1096 ml de nouveaux caniveaux ont été construits, soit 100% des prévisions ;

¹⁰ibidem

¹¹ Le suivi de ces appuis a été assuré par le service local de l'agriculture

🚧 Gestion des infrastructures et ouvrages d'assainissement :

- Les Groupements d'intérêt économique (GIE) spécialisés en assainissement et les associations de jeunesse de la ville ont été dotés en matériels ;
- Le curage et la maintenance des collecteurs afin de faciliter le drainage des eaux pluviales et éviter la stagnation des eaux dans les rues ont été réalisés par les Groupements d'intérêt économique (GIE) spécialisés en assainissement et les associations de jeunesse de la ville ;

🚧 Renforcer les capacités des entreprises de collecte/traitement et des GIE et leur opérationnalisation :

- Durant les travaux, il a été constaté un besoin de formation spécifique des tacherons à la gestion et aux techniques spéciales de mise en œuvre des chantiers HIMO. L'ingénieur recruté par le PNUD pour le suivi des travaux a apporté cet appui pratique aux opérateurs sur le chantier.

🚧 Favoriser la fonctionnalité de la structure d'organisation et de gestion :

- Un comité pour assurer le suivi des activités qui inclut les bénéficiaires à travers le comité de gestion, les GIE, l'ONG AADIS-Mali et le PNUD a été installé.

Toutes ces activités ont pour but de permettre au projet d'atteindre l'objectif général qui lui a été assigné à savoir : contribuer à ce que les populations soient moins vulnérables aux dynamiques de conflit et vivent dans un environnement plus favorable à une paix durable et à un développement inclusif.

Bien que ces actions aient été conçues dans une logique d'intervention et de réponse multidimensionnelle et holistique, il faut noter qu'il est prématuré de ne pas continuer à assurer le monitoring des acquis du PIP PROSMED et du projet PVE.

Quant à l'approche programmatique, à la lumière des échanges sur le terrain et avec les OSC de mise en œuvre des activités, le PNUD doit s'inscrire dans une logique d'intervention plus longue pour une meilleure appropriation des communautés et institutions en vue d'assurer la capitalisation des acquis du projet et l'institutionnalisation des bonnes pratiques.

2.2. LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

L'analyse de la mise en œuvre des activités des projet pilotes du PIP PROSMED, à travers l'exploitation documentaire (planification, rapportage et autres documents)

ainsi que les avis, commentaires et critiques formulés par les entretiens les acteurs (parties prenantes) à différents niveaux a permis de se rendre à l'évidence d'importantes avancées obtenues. Celles-ci ont été identifiées en termes d'acquis significatifs pouvant servir aussi bien à rendre davantage efficace les activités dans le cadre d'une éventuelle seconde phase de consolidation des différents projets que pour une capitalisation et réplique ultérieures dans l'optique d'une mise à l'échelle au plan national. Ces acquis se présentent comme suit :

2.2.1. CONSTANCE DANS LE DEROULEMENT DU PROJET

A travers la revue documentaires et les entretiens avec les partenaires de mise en œuvre (WANEP et AZHAR à Djenné, AADIS à Gao), les activités du projet ont été conduites en trois (3) phases, du 1^{er} janvier 2019 au 30 Novembre 2021 pour le projet de « Prévention et lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme dans le cercle de Djenné ». Du 1^{er} février 2021 au 31 juillet 2021 pour le projet de Construction d'un collecteur/caniveaux dans la ville de Gao, Phase III, 7^{ème} Quartier, Sissokokoira (6 mois). Et quand au PIP PROSMED, il a été mis en œuvre du 1^{er} janvier 2020 au 30 septembre 2021.

Cependant le projet « Prévention et lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme dans le cercle de Djenné », a été mise en œuvre en trois phase avec deux interruptions durant les trois années de mise en œuvre :

PHASE	DEBUT	FIN	DUREE
1 ^{ère} Phase	Octobre 2019	Décembre 2019	3 mois
2 ^{ème} Phase	Juillet 2020	Décembre 2020	6 mois
3 ^{ème} Phase	Juillet 2021	Novembre 2021	5 mois
			14 mois

Tableau N°3 : Durée et phase de mise en œuvre du projet PVE

2.2.2. L'APPROCHE PARTICIPATIVE ET INCLUSIVE DE LA CONDUITE DES DIFFERENTS PROJETS PILOTES

Plusieurs acteurs ont été impliqués dans la mise en œuvre du projet et tous ont parfaitement joué leurs rôles, comme indiqué dans le tableau suivant :

Acteurs	Rôles joués
---------	-------------

<p>Les services centraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministère de la justice et des droits de l'Homme ; - Ministère de la sécurité et de la protection civile ; - Ministère de la réconciliation nationale ; - Ministère des affaires religieuses, du culte et des coutumes ; - Commissariat à la Réforme du Secteur de la Sécurité ; - Commission Nationale des droits de l'homme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à l'élaboration et à la finalisation du document projet ; - Bénéficie des infrastructures et d'équipements ; - Participation aux renforcements de capacités à travers certains agents.
CNDH	Bénéficiaires des activités de renforcement des capacités, des appuis techniques et matériels
FDS et auteurs de justice	Bénéficiaires des formations, infrastructures, équipements et participation aux activités socioculturelles
Autorités communales (maires)	Porte d'entrée du projet ; Officialisation des sessions de formation ; Participation aux rencontres préliminaires du projet ;
Autorités coutumières et religieuses	Officialisation des missions du projet au niveau communautaire ; Mobilisation des communautés et médiation en cas de conflits ; Bénéficiaires des formations;
Services techniques et administratifs	Participation aux activités du projet (missions conjointes) ; Respect des normes nationales, Bénéficiaires de formations ;
Communautés (hommes, femmes, jeunes, leaders)	Bénéficiaires des formations et des interventions des projets (appui techniques et matériels, intrants agricoles...) ; participation aux activités socioculturelles

Les radios communautaires	Emissions radiophoniques, bénéficiaires des formations initiées par le projet
---------------------------	---

Tableau N°4 : La liste des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des projets

Le caractère inclusif et participatif du projet a permis une forte mobilisation des acteurs dans des délais très courts avec le soutien des autorités. Les femmes et les jeunes ont été les principaux porteurs du processus, ce qui a permis de créer un noyau capacitaire au sein de du Cercle de Djenné en matière de prévention et de lutte contre les phénomènes d’insécurité et la radicalisation. Toutefois, pour consolider les acquis en termes de stabilité et de résilience des communautés, spécifiquement les femmes et les jeunes à faire face aux menaces il est nécessaire de travailler sur la valorisation des compétences locales et le plaidoyer pour un engagement soutenu des autorités et des chefs traditionnels.

2.2.3. LA PLANIFICATION, LE SUIVI ET L’EVALUATION

La planification des activités des différents projets a varié en fonction de la spécificité de chaque projet.

2.2.3.1. Pour PIP PROSMED :

Les activités du PIP PROSMED ont été planifiées sous la modalité d’exécution directe (DEX), conformément aux procédures du PNUD. Toutes les opérations, y compris les acquisitions et les recrutements ont été effectuées en conformité avec les procédures du PNUD. Pour sa mise en œuvre la planification et la mise en œuvre des activités, le plan d’initiation s’est appuyé sur les personnels de l’équipe du projet « restauration de l’autorité de l’état et de l’accès à la justice au Nord » qui a été clôturé durant le premier trimestre 2020, renforcée ensuite par le recrutement d’un expert international associé en justice et état de droit (UNV international) basé à Mopti et un expert national en justice et état de droit basé à Bamako. L’équipe projet a été constitué sous la supervision du conseiller Etat de Droit chargé d’assurer l’assurance qualité du projet.

La mise en œuvre du PIP PROSMED a inclut un niveau de concertation et de décision avec les partenaires nationaux à travers la mise en place d’un comité technique de suivi réunissant les représentants des différents ministères concernés par la mise en œuvre des activités (MJDH, MSPC, MRPCN, MARCC et le Commissariat à la RSS) et les partenaires contribuant techniquement et financièrement (PNUD, MINUSMA (DAC, UNPOL et SAJP), ONUFEMMES, ONUDC, HCDH, UNICEF, Interpeace). De même, il

comprend un niveau des gestions, exécution et suivi quotidiens à travers l'équipe projet composée de :

- i. Expert International associé en justice et état de droit appuyé par l'équipe du projet « Restauration de l'autorité de l'état et de l'accès à la justice au Nord »
- ii. Expert national et l'unité d'assurance qualité du projet.

Un comité de pilotage (COPIL) a été mis en place à la fin PIP, et le document du nouveau projet PROSMED finalisé en concertation avec toutes les parties prenantes et les résultats du PIP PROSMED ont présentés au COPIL.

En accord avec les règles et procédures inscrites dans le Guide de l'utilisateur du PNUD, le projet a été mis en œuvre selon les modalités suivantes :

Rapport :

Un rapport final au plus tard trois (3) mois après la clôture du PIP. Ce rapport devrait analyser la contribution finale du projet aux produits attendus.

Suivi à assurer par l'équipe projet :

- Un journal des problèmes devrait être activé dans Atlas et à jour par le PNUD afin de faciliter le suivi et la résolution des problèmes éventuels, ou de toute demande de changement ;
- Sur la base de l'analyse de risques initiales, un journal des risques devrait être activé dans l'atlas et mis à jour régulièrement suite à la revue de l'environnement externe dont certains changements pourraient affecter la mise en œuvre du projet ;
- Un journal des enseignements tirés devrait être dans l'atlas et mis à jour régulièrement en vue d'assurer un apprentissage continu et d'encourager les adaptations nécessaires au sein du projet et afin de faciliter l'élaboration du rapport des enseignements tirés en fin de projet.

Cette approche de planification, suivi et évaluation du PIP PROSMED se justifie par la nature de l'intervention. En effet, la mise en œuvre de ce PIP PROSMED doit être réalisée en concertation continue avec les partenaires nationaux impliqués dans les activités et coordination et collaboration avec tous les acteurs des systèmes des Nations Unies afin d'assurer une approche harmonisée et cohérente en ligne avec le nouveau cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable au Mali 2020-2024 (UNSDCF) et le cadre stratégique intégré du système des Nations Unies au 2019-2021. Et, surtout que ce projet sera mis en œuvre dans le cadre des activités

de la cellule mondiale de coordination des activités policières, judiciaires et pénitentiaires de promotion de l'état de droit au lendemain de conflits et d'autres crises.

2.2.3.2. Pour le Projet « Prévention et lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme dans le cercle de Djenné »

Les activités ont été régulièrement planifiées en fonction des différentes phases de mise œuvre du projet (**voir tableau 2**). Le déroulement du projet a été sanctionné par des rapports d'activités produit par les partenaires de mise en œuvre à la fin de chaque phase.

Le suivi opérationnel est assuré à différents niveaux : les missions terrains effectuées par le PNUD à travers ces agents et parfois conjointement avec les personnes ressources.

Sur le plan de la Coordination, une équipe pluridisciplinaire devrait être constituée pour assurer la gestion technique et financière du projet avec les outils conçus et validés par les parties prenantes.

Le suivi-évaluation de la mise en œuvre de l'action devrait être assuré à deux niveaux : (i) au niveau national une supervision trimestrielle devrait être assurée par un comité de suivi composé de WANEP, AZHAR, le PNUD, le conseil de cercle, la préfecture, (ii) au niveau local l'équipe de mise en œuvre devrait assurer des suivis permanents impliquant les conseils communaux. 5 % du coût de projet a été prévu pour le suivi évaluation.

Le suivi financier a été assuré par les gestionnaires financiers de WANEP et AZHAR dans un système informatisés. Les deux structures disposent des manuels de procédures administratives, financières et comptables qui régissent leur gestion dans un système informatisé qui tiennent compte de la justification des fonds, des procédures de décaissement, d'encaissement, de contrôle de la caisse et de la banque, du suivi de toutes les opérations financières. Ce dispositif qui pouvait permettre une gestion adéquate du projet a connu des insuffisances à cause de la lenteur des débogages des fonds alloués et surtout à cause la durée pratiquement courte des différentes phases de mise de mise en œuvre du projet (trois (3) pour la 1^{ère} phase, six (6) mois pour la 2nd Phase et 5 mois pour la dernière phase.

2.2.3.3. Pour le projet de « Construction de collecteur phase III dans la ville de Gao, Sosso-koïra »

Le projet de construction de collecteur phase III dans la ville de Gao, précisément à Sosso-kaïra¹² vient créer un cadre favorisant l'amélioration des conditions de vie, de bien-être et de santé des communautés vivant dans ce quartier de Gao. Ce projet, dans son objectif substantiel doit contribuer à l'élimination de la stagnation des eaux pluviales et usées, à lutter contre les nuisances et la dégradation du sol. C'est dans ce cadre précis que le PNUD a apporté son expertise à quatre niveaux :

- Technique : appui technique à l'ONG AADIS en matière de respect des dispositions constructives, des spécificités de mise en œuvre des travaux HIMO et de la mise en œuvre dans le cadre des normes de gestion environnementales et sociales du PNUD qui est la référence en la matière ;
- Institutionnel : En conformité avec les politiques nationales et les conditions d'arrangement locales de mise en œuvre de ces politiques pour une meilleure appropriation et une durabilité des investissements, le PNUD appuiera sur les décideurs dans la présentation, la gestion et le traitement de la chaîne de l'assainissement, en recherchant des stratégies innovantes de mobilisation de ressources ;
- Recherche-action : l'équipe Accelerator Lab. (ACCLAB) du PNUD a apporté son appui pour des solutions innovantes en matière de gestion des déchets avec les bénéficiaires directs et indirects, en collaboration avec les startups de Gao ;
- Mesures anti-COVID-19 : le PNUD a fait de l'observation des mesures anti-COVID-19 un impératif pour tous les acteurs directs et indirects du projet. Toutes les activités du projet étaient basées sur le respect des règles anti-COVID-19, en lien avec les autres actions menées localement à GAO.

Aussi, pour la planification et la mise en œuvre de ce projet, le PNUD a recruté un opérateur local AADIS-Mali dont l'intervention a été dégressive et a duré huit (08) mois durant lesquels le projet a été mis en exécution. L'ensemble de l'équipe prévue dans le projet a été mis en place par le PNUD et l'opérateur de mise en œuvre, l'ONG AADIS possède une bonne expérience de gestion de projet similaire. Le suivi des activités de génie civil a été conduit par l'ingénieur recruté par le PNUD. Cet ingénieur a assuré le suivi journalier, avec une meilleure qualité finale pour les ouvrages grâce à son expérience et également aux équipements topographiques qui permettent d'avoir un

¹² 7^{ème} quartier de Gao

meilleur fil de l'eau et permettre une meilleure fonctionnalité de l'ouvrage. Tous les schémas relatifs aux ouvrages ont été fournis et serviront comme base de données aux directions techniques de la mairie et de l'Etat. Le volet animation/formation a été suivi de manière régulière par l'expert National en consolidation de la paix, basé au bureau du PNUD à Gao. Il s'agissait d'appuyer les activités de sensibilisation et d'animation confiées aux jeunes et les femmes. Ces dernières mobilisent pendant toute la phase de curage et de construction de collecteurs les représentants des bénéficiaires. En parallèle, le Maire et les services techniques régionaux (assainissement, santé, social) apportent leur appui au suivi. L'ingénieur du PNUD basé à Bamako assure un suivi régulier de l'ensemble des activités du projet, avec l'appui des autres collaborateurs (conseiller principal état de droit, assistant administratif).

Les collecteurs construits à travers ce projet, sont des œuvres collectives destinées à assainir le cadre de vie des communautés riveraines ; par conséquent les autorités locales et la population seront appelées à s'en approprier et donc à assurer leur gestion et entretien. Dans chaque quartier, le comité (élu par la population) est responsable des infrastructures. La mairie assure une supervision plus générale et la DRACPN, service technique de tutelle sera le représentant de l'Etat veillera au respect des normes conformément aux principes établis.

Le PNUD, à travers le bureau local d'AADIS-Mali, avait la responsabilité de la gestion de tous les aspects techniques du projet, des acquisitions (biens, services et travaux) et la gestion des marchés. Ce bureau devrait travailler en étroite collaboration avec les différents services publics et communaux, les associations d'usagers, la société civile et les GIE impliqués dans l'Assainissement.

Le suivi périodique, pendant la mise en œuvre du projet, est assuré par la Mairie, le comité des usagers, la DRACPN, et la MINUSMA. Il sera créé au niveau de chaque quartier de Gao un comité des usagers qui aura la tâche de surveiller et contrôler le service de la collecte et du transport des déchets solides. Le projet devrait mettre en place des comités de gestion dans tous les quartiers qui opteront pour une combinaison de GIE, associations et coopératives pour la collecte et le transport des déchets. Le suivi des mesures d'atténuation des impacts du projet sur la santé environnementale, serait assuré par la DRS du ministère de la Santé en collaboration avec la DRUH.

Le cadre de concertation et les différents comités de gestion des usagers au sein des quartiers assureront un suivi régulier et cohérent de l'exécution du projet. Ils veilleront au respect des engagements pris par les différentes parties et contribueront

à trouver des solutions appropriées à l'ensemble des problèmes soulevés et la prise en compte de toutes les propositions constructives exprimées par les différents acteurs et bénéficiaires lors de la mise en œuvre du projet.

La MINUSMA a fait également le suivi et l'évaluation, et a effectué des visites inopinées sur le site en cas de besoin. Le PNUD produira régulièrement des rapports sur l'état d'avancement des activités conformément aux clauses du MOU. Chaque rapport doit contenir une analyse claire et des recommandations sur la gestion administrative, financière et technique du projet ainsi que le degré d'atteinte des objectifs fixés. Une évaluation continue permettra de connaître, tout au long de la mise en œuvre du projet, le degré d'avancement des différentes activités. En outre, il sera produit un rapport intérimaire et un rapport final avec les formulaires standard.

2.2.4. COMMUNICATION ET VISIBILITE

Le volet communication des projets a pris en compte les besoins et spécificités techniques d'information et de communication de chaque catégorie d'acteurs cible.

Ainsi, un plan de communication pour une meilleure visibilité interne et externe des projets a été élaboré pour l'atteinte des objectifs. Ce plan a pris en compte entre autres activités :

- ✓ la médiatisation des activités du projet via les médias traditionnels et les médias sociaux. Pour ce faire un partenariat avec l'Association des Blogueurs du Mali (ABM) a été établi pour assurer une visibilité accrue de l'action sur les réseaux sociaux (Twitter et Facebook);
- ✓ La production et de la diffusion d'un article dans le magazine "Tribune paix et développement" de AZHAR ;
- ✓ la diffusion des résultats de l'action sur les sites Web de AZHAR, de WANEP et ceux de AADIS et les pages officielles sur les réseaux sociaux.

Piloté par le WANEP et AZHAR, ce plan de communication s'est appuyé sur les outils, supports et méthodes de communication du PNUD.

Aussi, ces projets ont été mis en œuvre à travers une approche partenariale et concertée, multi acteurs et multisectorielles. Dans sa phase de mise en œuvre, ce plan a privilégié les stratégies suivantes :

- L'implication et la participation des groupes cibles par le développement de

- l'éducation par les pairs ;
- La collaboration avec les services techniques de l'État et la responsabilisation des collectivités locales ;
 - L'implication et la participation des radios locales et autres mass-médias ;
 - Le développement de partenariat avec le secrétariat permanent pour la prévention de l'extrémisme violent et la lutte contre le terrorisme, les services locaux de développement social, de la promotion de la femme, l'enfant et de la famille, les programmes de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent et la radicalisation en cours et autres actions soutenues par les agences des Nations Unies en général et le PNUD en particulier pour une mise en synergie et d'échange d'expérience ;
 - La responsabilisation et la participation des organisations communautaires de bases (groupements de femmes et de jeunes) et autres association dans les communes investies.

A travers l'étude des données recueillies (dans les documents projets et les rapports d'activités), la mise en œuvre des activités à travers une planification et le suivi-évaluation ainsi que les mécanismes de communication utilisés, nous pouvons retenir que :

- La stratégie de mise en œuvre élaborée, ainsi que les activités programmées, sont pertinentes vis-à-vis des résultats attendus et de l'atteinte des objectifs des projets, notamment contribuer au renforcement de la résilience des populations maliennes aux dynamiques des conflits et vivent dans un environnement respectueux de l'état de droit.
- L'approche participative et systémique utilisé par les équipes de mise en œuvre permettent non seulement l'implication de l'ensemble des parties prenantes dans toutes les phases de mise en œuvre des projets mais aussi favorise leurs appropriations des actions menées dans le cadre de ces projets ;
- Le dispositif mise en place pour le suivi évaluation du projet ont permis un meilleur recueil, une analyse adéquate et une bonne utilisation des informations sur les progrès réalisés par les projets vers la réalisation des objectifs et garantit une meilleure appropriation du lead qui supervise les trois projets.

La prise en compte de ces aspects programmatiques dans l'analyse de la pertinence, l'efficacité, l'impacts et la durabilité a permis d'aboutir aux résultats ci-dessous dans la troisième partie du rapport.

TROISIEME PARTIE : RESULTATS DE L'EVALUATION

3.1. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES PROJETS PILOTES DU PROSMED

Conformément aux standards internationaux de Management des Projets, notamment la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) l'analyse de la performance de ces trois projets a été menée dans le cadre de la présente évaluation en mettant l'accent sur l'appréciation des cinq (5) principaux critères que sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les effets/impacts et la durabilité/pérennité. A cela nous avons ajouté d'autres critères transversaux à savoir : l'approche genre et celle basée sur les droits de l'homme.

3.1.1. ANALYSE DE LA PERTINENCE : l'intervention des différents projets répond-elle aux problèmes et aux attentes des parties prenantes ?

Ce critère a permis d'évaluer dans quelle mesure les objectifs et la conception des trois projets pilotes répondent aux besoins, politiques et priorités des bénéficiaires, du Gouvernement et du PNUD. Ceci pour apprécier la cohérence des projets par rapport au contexte, enjeu du problème à résoudre et les attentes des parties prenantes.

3.1.1.1. L'analyse de la pertinence spécifique au PIP PROSMED

La pertinence du PIP PROSMED se matérialise par le fait qu'il s'aligne sur le Cadre Stratégiques pour la relance économique et le développement durable du Mali (CREDD 2019-2023), précisément à son axe 1 « Consolidation de la démocratie et de l'amélioration de la gouvernance » dont l'un des objectifs est de promouvoir l'état de droit à travers l'amélioration de la qualité de la justice pour garantir les droits fondamentaux. Aussi, s'inscrit-il dans le Plan de Sécurisation Intégrée des Régions du Centre (PSIRC) adopté en février 2017 qui consacre une composante sur la gouvernance incluant le renforcement de la justice. En outre, les actions du PIP PROSMED sont en ligne avec les composantes « paix sécurité », « gouvernance » et « cohésion sociale » du nouveau plan de réponse conjoint en cours d'élaboration avec l'appui des partenaires internationaux.

Ce nouveau programme est également en cohérence avec les politiques nationales sectorielles pertinentes, en particulier la stratégie nationale de réforme du secteur de la sécurité, la Loi d'orientation et de programme du secteur de la justice (2020-24) en cours d'adoption, la politique nationale de Prévention et de lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme, et son plan d'action dont une composante porte sur la poursuite judiciaire des violations des droits de l'homme. Les interventions du

PROSMED cadrent également avec les orientations du Document Cadre de la Politique Nationale de la Décentralisation (DCPND) et le Plan d'Action National de la résolution 1325 (2019-2023) notamment les résultats 1.3. et 3.1.

Enfin, le PROSMED contribue directement à la réalisation des ODD 16 et 5 et est en ligne avec le cadre stratégique Intégré du système des Nations Unis au Mali (ISF2019-2021), notamment les priorités 2 sur l'état de droits et la sécurité, 3 sur la cohésion sociale, la prévention des conflits et la réconciliation et 4 sur les droits de l'homme ; la résolution 2480 (2019) avec une priorité stratégique consistant à « faciliter l'application d'une stratégie globale dirigée sur le plan politique par le Mali afin de protéger les civils, de réduire les violences intercommunautaires et de rétablir l'autorité et la présence de l'Etat ainsi que les services sociaux de base dans le centre du Mali » ainsi qu'avec les effets 1 et 2 de l'axe I « Gouvernance efficace et redevable pour une société de paix, juste et inclusive » du cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable au Mali (CCNUDD) qui sera signé prochainement avec le Gouvernement malien et le Document de programme Pays du PNUD (DPP) qui couvre la période 2020-2024.

3.1.1.2. Le montage institutionnel et opérationnel des projets pilotes du PROSMED

Le montage institutionnel et opérationnel de ces projets intègre une diversité d'acteurs à différents niveaux d'intervention sur le plan de l'organisation administrative, la dimension socioéconomique et culturelle avec une forte implication des structures communautaires avec focus sur les femmes, les autorités coutumières et administratives, les services techniques de l'Etat, les élus locaux, les leaders d'opinion (hommes et femmes), les organisations faïtières des femmes et jeunes, les FDS. L'avantage d'une telle option est qu'elle garantit une meilleure appropriation des actions du projet et constitue une source d'apprentissage par le bailleur et les structures nationales.

Certaines activités ont été mis en œuvre par trois organisations (WANEP et AZHAR à Djenné et AADIS à Gao) qui ont non seulement une connaissance parfaite des zones d'intervention mais aussi un fort ancrage communautaires et sont en contact permanent avec les autorités locales (coutumières, politiques et administratives). De même, ils ont par le passé piloter plusieurs projets dans le cadre du système des Nations Unis. Par conséquent, le choix porté sur ces trois organisations a favorisé l'implication des acteurs locaux dans le processus de mise en œuvre des différentes activités et le respect des principes, approches et normes de gestion des projets dans le cadre du système des Nations Unis.

Par ailleurs, ces projets intègre des concepts chers aux Nations Unis dont : Genre, renforcement des acteurs non étatiques, paix et sécurité.

3.1.1.3. Les projets sont en harmonie avec les orientations des PDSEC des communes des zones d'intervention

Les orientations contenues dans les PDSEC des communes rencontrées par la mission d'évaluation comportent des axes qui s'inscrivent dans le cadre de la consolidation de la paix et la cohésion sociale. Trois axes stratégiques sont à retenir, à savoir :

- Amélioration des conditions des groupes vulnérables ;
- Renforcement de la bonne gouvernance et la citoyenneté inclusive ;
- Genre et équité.

Il ressort également selon les déclarations de certaines autorités que les communes dans leurs rapports avec les communautés entreprennent plusieurs actions de nature à maintenir la paix et à prévenir et gérer les conflits. Parmi ces actions on peut citer :

- Sensibilisation de la population sur la nécessité de dénoncer les comportements suspects ;
- Organisation périodique des rencontres entre les autorités administratives et coutumières sur les questions de sécurité ;
- Formation des élus locaux sur la prévention et la gestion des conflits en milieu rural.

3.1.1.4. Les projets répondent aux préoccupations des communautés

Il ressort de l'analyse des objectifs et des actions du projet que les efforts sont orientés sur deux niveaux de défis qui se posent encore aux communautés notamment :

- Soutien aux initiatives communautaires de lutte et prévention contre l'extrémisme violent
- Renforcement de capacités des acteurs locaux (cohésion sociale, gestion et prévention des conflits, la bonne gouvernance, la recevabilité, et la reddition des comptes).

Selon les résultats issus des Focus groups spécifiques avec les leaders communautaires (jeunes, femmes et hommes) animés lors de la mission d'évaluation, les défis qui se posent en matière de conflits, cohésion sociale et paix, sont :

 *L'occurrence des scènes de conflits :*

Il ressort de notre analyse que les risques de conflits existent dans les rapports entre les individus et des groupes, non seulement dans l'accès, l'utilisation et le contrôle des ressources naturelles et autres biens mais dans les réalités culturelles et

religieuses et dans les comportements (interactions). C'est à cela que les formations des leaders communautaires, des élues, des femmes, des jeunes et la tenue des sessions de CCS sont pertinentes.

La gestion des conflits :

Au regard des défis soulevés par les leaders communautaires par rapport aux dispositifs de prévention et de gestion des conflits, il ressort que les mécanismes à prendre en compte comprennent les aspects suivants : droits humains, justice, informations, compétences, participation inclusive, paix. De ce point de vue, les actions prévues par le projet sont salutaires. Ces activités sont de plusieurs natures : renforcement des capacités des acteurs (surtout les leaders communautaires, les femmes leaders, élues et autorités religieuses et coutumières) à prévenir et gérer les conflits et à mener des actions de consolidation de la paix.

3.1.1.5. [Les projets sont en cohérence avec les orientations universelles](#)

Le projet est parfaitement en cohérence avec les orientations universelles relatives aux droits humains et au développement durable et inclusif. En effet, les Objectifs de Développement Durable (ODD) visent également à la promotion de la paix, de la justice et des institutions efficaces. En effet, les projets contribuent directement à la réalisation des ODD 16 et 5 qui sont en ligne avec le cadre stratégique Intégré du système des Nations Unis au Mali (ISF2019-2021), notamment les priorités 2 sur l'état de droits et la sécurité, 3 sur la cohésion sociale, prévention des conflits et réconciliation et 4 sur les droits de l'homme.

3.1.1.6. [Les projets sont en cohérence avec les orientations nationales](#)

Le projet est bien encadré par la constitution de la 3^{ème} République en cours, dont le préambule indique que le peuple du Mali souscrit à la Déclaration universelle des droits de l'homme du 10 décembre 1948 et à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples du 27 juin 1981. Aussi, plusieurs articles définissent un grand nombre de devoirs et de droits, parmi lesquels la liberté, la sécurité, la non-discrimination, l'instruction et le travail.

De même, les interventions du projet s'inscrivent en outre dans le cadre des initiatives de l'Etat malien visant la consolidation de la paix, la sécurisation et la stabilisation du centre du Mali, notamment le Plan de Sécurisation Intégrée des Régions du Centre (PSIRC) adopté en février 2017.

Ce projet est également en cohérence avec les politiques nationales sectorielles pertinentes, en particulier la Stratégie Nationale de Réforme du Secteur de la Sécurité,

le projet de la loi d'orientation et de programme pour le secteur de la justice (2020-24) en cours d'adoption, la Politique Nationale de Prévention et de Lutte contre l'Extrémisme Violent et le Terrorisme.

3.1.1.7. Les projets sont en harmonie avec les principes prônés par le PNUD

Le cadre conceptuel du projet met en valeur le principe prôné par le PNUD selon lequel le développement est inséparable de la recherche de la paix et de la sécurité humaine et que les Nations unies doivent diriger tous leurs efforts aussi bien en faveur du développement qu'en faveur de la paix.

Aussi, les interventions du projet sont en cohérence avec la note élaborée par le PNUD et NUPI¹³, « Les facteurs locaux contribuant à l'extrémisme violent dans le centre du Mali », ainsi que l'étude régionale du PNUD sur les facteurs et des déclencheurs de l'extrémisme violent au Mali. En effet, les actions du projet sont fondées sur des structures et mécanismes qui permettent un dialogue intra et intercommunautaire permanent et inclusif entre les différentes ethnies, couches sociales et aussi pour construire des interactions intra et intergénérationnelles. Tout cela montre que les actions menées par le projet sont en parfaite cohérence avec les valeurs et principes prônés par le PNUD.

3.1.2. ANALYSE DE L'EFFICACITE : les projets atteignent-elles leurs objectifs ?

Ce critère a permis d'évaluer la mesure dans laquelle les objectifs et les résultats des projets ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations. Il mesure le degré d'obtention de l'effet attendu des projets en examinant le rapport entre les objectifs fixés aux projets d'une part et les réalisations effectuées, les effets et les impacts constatés d'autre part.

L'appréciation de l'efficacité se basant sur l'atteinte des résultats à travers la comparaison des réalisations aux prévisions, il ressort que les activités de ces projets pilotes aient été réalisées avec un niveau d'efficacité appréciable malgré le contexte d'insécurité qui régnait dans les zones d'intervention. En effet, au-delà de la pertinence de son approche et les résultats positifs obtenus par les projets les témoignages des acteurs corroborent cet état de fait.

En effet, pour l'ensemble des catégories d'acteurs rencontrés, le niveau d'atteinte des résultats est satisfaisant, car en peu de temps (14 mois d'activités) des infrastructures ont été construites, beaucoup de connaissances ont été acquises dans divers

¹³ The Norwegian Institute of International Affairs (NUPI)

domaines et ont commencé à faire tache d'huile dans l'environnement immédiat des projets dans le domaine de la prévention et la gestion des conflits. Aussi, le projet a contribué à l'amélioration des conditions de vies des communautés cibles.

Le projet « prévenir et lutter contre l'extrémisme violent et le terrorisme à Djenné » a prouvé son efficacité à travers l'amélioration de la collaboration entre la population et les FDS grâce aux activités de renforcement de capacités des leaders communautaires en matière gouvernance sécuritaire, de la police de proximité d'une part et la mise en place des Comités Consultatifs de Sécurité d'autre part. Ces actifs ont été appuyés par la construction de deux infrastructures, à savoir : le tribunal d'instance et le commissariat de police à Djenné. Tout cela a favorisé la création d'un cadre propice à l'apaisement du climat et la cohésion sociale.

Ce projet est intervenu à un moment où on assistait dans les zones d'intervention, à la détérioration des valeurs traditionnelles de vivre-ensemble, la rupture de confiance entre les autorités administratives – politiques, les FDS et la population. Aussi, dans ces zones avons-nous constaté une insuffisance d'espaces et de soutien aux initiatives d'expression citoyennes des communautés en faveur de la cohésion sociale, la paix et la lutte contre l'extrémisme violent. A cela s'ajoute le faible niveau de sensibilisation et d'éducation des communautés sur la radicalisation et l'extrémisme violent, la non-implication des acteurs clés (leaders communautaires, religieux, leaders des canaux traditionnels les jeunes et les femmes) dans les stratégies et politiques nationales pour prévenir et contrer l'extrémisme violent. Tout cela constitue les causes qui alimentent les tensions socio-économiques et culturelles qui seront exacerbés par la mauvaise gouvernance et le manque de perspectives économiques pour les populations cibles qui voient aux groupes radicaux des alternatives sécuritaires et socio-économiques.

En effet, pour endiguer et contrer les tensions communautaires, le phénomène de l'extrémisme violent et réussir le pari de la paix, les communautés des zones d'intervention doivent être outillées, sensibilisées, mobilisées pour devenir un moteur de changement, une force d'action et de veille. C'est en cela que les activités de renforcement de capacités des leaders communautaires sur l'extrémisme violent, la sensibilisation sur le concept de radicalisation, la diffusion des textes et politiques existants en la matière à travers le dialogue communautaire, les activités culturelles et sportives organisées dans le cadre du projet PEV ont tout leur sens.

L'une des actions fondamentales dans l'amélioration de la confiance entre la population et les FDS est la mise en place des Comités Consultatif de Sécurité (CCS). Ces Comités sont mis en place conformément à l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali issu du processus d'Alger ainsi que Le Décret n° 2016-0401/P-RM du 09 juin

2016 fixant le cadre institutionnel de la RSS ; et Le Décret n°2019-041-PM-RM du 29 janvier 2019 portant création, organisation et modalités de fonctionnement des CCS afin de promouvoir la gestion concertée des questions sécuritaires. Ceux-ci ont prévu un dispositif de coproduction de la sécurité appelé Comités Consultatifs de Sécurité (CCS).

A Djenné les rendements de la production agricole sont devenus de plus en plus insuffisants pour les habitants au cours de l'année écoulée, en raison de la détérioration de la sécurité. Malgré cela, elle demeure une source majeure de revenus et de subsistance pour la population. C'est dans ce cadre que les activités initiées par le projet dans le sous-secteur de la production agricole et de la sécurité alimentaire aideront les communautés à mener des activités de production maraîchères en leur fournissant la formation. Pour cela, le projet a développé des actions de renforcement des capacités sur les bonnes pratiques agricoles à travers l'acquisition de nouvelles connaissances en maraichage, la maîtrise des itinéraires technique de certaines spéculations et le renforcement de la collaboration entre les différents acteurs locaux du secteur. Les renforcements des capacités ont été accompagnés par la remise des kits (intrants et outillages de maraichers) aux organisations de jeunes et de femmes de certaines communes. Ces activités ont augmenté considérablement la production maraîchère de ces zones et ont facilité l'accès des couches vulnérables aux produits maraichers. Cependant, les bénéficiaires sont confrontés aux manques de marchés et de techniques de conservations des produits.

L'une des spécificités du projet, était l'implication des leaders féminins et les érudits religieux dans la sensibilisation de la population sur la cohésion sociale et la prévention de l'extrémisme violent. En effet, le projet a sélectionné un certain nombre de femmes leaders, appelées « AMAZONES » pour les dotés des moyens (Formation, financiers...) leurs permettant de sensibiliser la population sur la cohésion sociale et la prévention de l'extrémisme violent. Compte tenu de la position sociales des femmes dans ces zones (mère de famille, premières victimes avec leurs enfants des tensions communautaires et l'extrémisme violent) ces sensibilisations ont beaucoup impacté la population.

Aussi, faut-il dire que, le projet a organisé des campagnes de prêche sur les mêmes thèmes avec les érudits religieux. Cette activité est d'une portée capitale dans une zone où les érudits religieux sont les plus écoutés et les plus respectés de la population et ont une très grande influence sur la pensée et le comportement de la population. En effet, ils jouent un rôle particulier pour contribuer à la prévention des conflits et de l'extrémisme violent parce qu'ils ont un lien direct avec la communauté. Eux seuls ont

la légitimité pour énoncer un discours religieux au service de la paix, un discours contre la violence et pour dire que l'on ne saurait tuer et violenter au nom de la religion. Nous pouvons souligner plus spécifiquement le rôle des leaders religieux à trois niveaux : d'une part, au niveau de la prévention de l'extrémisme violent ; ensuite en matière de protection des civils et enfin en matière de réconciliation.

Tout d'abord, en matière de prévention de l'extrémisme violent, les responsables religieux ont un rôle à jouer pour contribuer à la compréhension et au respect mutuel entre les communautés. Deuxièmement, les responsables religieux jouent un rôle en matière de protection des civils car ils peuvent jouer un rôle d'alerte rapide sur les risques sécuritaires, mais ils peuvent aussi aider à l'inclusion des victimes. Enfin, les responsables religieux peuvent jouer un rôle clé dans la réconciliation et la justice transitionnelle sans lesquelles il ne saurait y avoir de paix durable.

Cependant, c'est une évidence que la religion peut être instrumentalisée à des fins politiques, pour diviser et dresser les communautés ou individus les uns contre les autres, au détriment de la paix et de la stabilité à travers la décontextualisations de certains versets tels : « Autorisation est donnée à ceux qui ont été attaqués de se défendre, parce qu'ils ont été injustement traités. Allah est Puissant pour les secourir » (Coran 22 : 39).

« Et tuez-les où que vous les rencontriez, et chassez-les d'où ils vous ont chassés : l'associationnisme est plus grave que le meurtre... » (Coran 2 : 191). C'est pourquoi il est nécessaire dans le cadre d'une sensibilisation pour la prévention de l'extrémisme violent et la radicalisation à travers les prêches que les acteurs soient dotés de compétences appropriées pour déconstruire les discours extrémistes violent prônés par certains érudits musulmans, d'où toute l'importance de l'utilisation du guide d'adaptions des prêches et sermons à la politique nationale de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme. Le guide est un outil produit par l'Etat malien afin d'obtenir des responsables religieux des discours et des prêches cohérents et adaptés à la stratégie nationale de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent. Et, le fait que ce guide n'a pas été pris en compte lors des renforcements des capacités des leaders religieux et dans l'organisation des prêches dans le cadre du projet fut l'une de ses faiblesses.

La construction de collecteur/caniveaux dans la ville de Gao, Phase III, Sossokoïra a prouvé son efficacité à travers l'amélioration des conditions de vie, du bien-être et de la santé des habitants de Gao grâce à la construction, les entretiens de caniveaux et la formations des acteurs intervenant dans le domaine de l'assainissement. Les activités de ce projet ont favorisé l'évacuation des eaux pluvieuses et usées stagnantes, et à prévenir et lutter contre les nombreuses inondations que connaissait Gao dans le temps.

3.1.3. ANALYSE DE L'EFFICIENCE : LES RESSOURCES SONT-ELLES UTILISEES DE MANIERE OPTIMALE ?

Ce critère permettra d'évaluer la mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire des résultats de façon économique et dans les temps. Il établit le rapport coût/avantage en analysant la relation qu'on peut établir entre les réalisations, les résultats obtenus d'un côté et les moyens mobilisés, le dispositif mis en œuvre d'autre part.

L'appréciation de l'efficience se fera en considérant plusieurs angles d'analyse notamment :

3.1.3.1. Au niveau de la coordination des projets :

Dans la commune de Djenné et Gao, le PROSMED intervient dans le cadre d'un appui conjoint PNUD, ONU Femmes et MINUSMA avec des partenaires d'implémentation sur le terrain. Pour optimiser l'utilisation des ressources mises à disposition à travers le PROSMED, une très bonne coordination et communication sont nécessaires pour optimiser le rapport coût-efficacité. Cette coordination qui s'impose se trouve être en lien avec les objectifs de ces agences qui est le « One UN », c'est-à-dire que les agences agissent de manière unie comme une seule agence au niveau du terrain de manière complémentaire pour l'atteinte des objectifs communs. Cette tendance a été constatée à travers la construction des infrastructures notamment : le tribunal d'instance et le commissariat avec une forte collaboration entre le PNUD et la MINUSMA. La planification conjointe des activités a permis d'avoir plus d'effets avec moins de ressources en évitant la duplication de certaines activités.

Aussi, en ce qui concerne l'utilisation des ressources, les partenaires d'implémentation ont pu mettre en œuvre les activités du projet à travers les ressources mises à leur disposition malgré les difficultés liées au contexte sécuritaire qui a eu un léger impact sur le calendrier d'implémentation.

3.1.3.2. Au niveau du choix des communes d'intervention

Le projet a choisi d'intervenir dans Six (6) communes du cercle de Djenné dont l'accès est plus facile. L'avantage de cette option est qu'elle permet une réduction considérable des distances à parcourir, des délais de route, des coûts de sensibilisation, etc. Tout ceci a pour conséquence une diminution du coût unitaire de gestion et de suivi du projet.

3.1.3.3. Au niveau des coûts des réalisations

L'analyse des coûts des réalisations nécessite de disposer des coûts désagrégés des différentes réalisations du projet. Nous en avons retenu quelques-uns ici pour les besoins de l'analyse.

General Category of Expenditures	Budgeted Amount	Actual Expense
Personnel	9 000	8989,48
Transportation	6 000	5999,93
Locaux	1 200	1200
Training, Workshops, etc.	43 000	42978,47
Contracts (e.g., Audit)	4 500	4501,33
Equipment/Furniture (Matériel informatique + Fourniture de bureau)	3 000	3000
Production et multiplication de Rapport	3 300	3300
Total	70 000	69.969,21

Tableau N°5 : Exemple des coûts désagrégés des différentes réalisations du projet.

Le tableau montre que les coûts des réalisations ci-dessus du projet sont à des niveaux raisonnables. Seul le coût des contrats semble élevé au regard de la somme allouée. Mais cela se comprend dans la mesure où il s'agit d'un engagement avec tierces personnes. Au-delà de ce tableau, on peut dire que, de manière générale, les coûts des réalisations du projet ont été accrus par le recours à des compétences extérieures. En

effet, du fait de l'insuffisance de compétences locales, le projet a recouru dans beaucoup de cas à des personnes hors Djenné. De même, les matériels livrés par les entreprises dans le cadre de l'équipement des nouvelles infrastructures ont été en majorité acquis à l'extérieur et non fabriqués sur place, ce qui les rend plus chers. Ainsi, les coûts d'exécution du projet auraient pu être moins élevés s'il n'y avait pas eu la contrainte d'insuffisance de compétences locales qui a obligé le projet à recourir à des compétences extérieures dans beaucoup de cas.

Conformément au bilan financier, les montants alloués ont été totalement dépensés en lien avec chaque produit. Et l'analyse de l'exécution et du suivi budgétaire s'est appuyée sur les lignes budgétaires des résultats du projet

3.1.3.4. Au niveau de la qualité des réalisations

Il faut souligner, qu'à travers les rapports de formations réalisées dans le cadre du projet, nous avons constaté qu'elles ont été animées par des formateurs compétents, ce qui a permis d'assurer la qualité des dites formations. Aussi, les études majeures réalisées ont donné lieu à des documents qui ont tous été validés techniquement par le PNUD et ses partenaires.

Au niveau des équipements (Bureau, armoire, table, chaises, photocopieuse...) mis à la disposition du commissariat sont de bonne qualité pour la plupart, seulement, une imprimante moins performant pour le travail de bureau et les tables et armoires en fer ne répondant pas au standing des bâtiments construits, sont restés inutilisables par le bénéficiaire¹⁴.

3.1.3.5. Au niveau du respect du planning d'exécution

La lecture des rapports montre que certaines activités ont été réalisées avec du retard après des reports. De même, certains rapports d'activités ont été élaborés et déposés avec des retards. Cela a été du au retard constaté au niveau du déblocage des fonds et à cause de l'insécurité dans certaines zones. Tout ceci a entraîné des décalages entre les différents plannings établis et les délais de réalisation réels des activités. On n'en conclut que le projet a été moyen efficient dans le respect du planning d'exécution.

3.1.3.6. Au niveau des résultats des activités

Les activités menées dans le cadre des trois projets ont été dans leur majorité réalisées à un coût acceptable. A tous les niveaux, les différents acteurs ont estimé qu'au vu de l'importance des avantages tirés des activités (construction d'infrastructure, don

¹⁴ Entretien avec le commissaire de police

d'équipement et renforcement des capacités), les ressources (financières, matérielles et humaines) déployées en valaient la peine.

Dans le cadre du projet « Prévention et lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme dans le cercle de Djenné », les acteurs reconnaissent que les formations reçues ont permis de renforcer leur capacité à prévenir et gérer des conflits aussi bien de type local que ceux d'envergure plus grand. Et, les activités d'amélioration des moyens de subsistance ont permis une hausse de la production maraichère des organisations féminines et juvéniles sélectionnées.

Les comités consultatifs de sécurité régionaux et communaux mis en place et accompagnés constituent des cadres d'échange et d'action favorable à la participation de la population à sa propre sécurité et renforcera la confiance entre la population et les FDS.

Les appuis techniques et matériels accordés à l'antenne de la Commission Nationale des Droits de l'Homme de Mopti a permis non seulement son opérationnalisation mais a renforcé la qualité de ses interventions dans la région de Mopti.

La construction de collecteur dans la ville de Gao, précisément au quartier de Sosso-koïra, a non seulement contribué à éliminer la stagnation des eaux pluviales, des eaux usées sources de pollution, de nuisances et de dégradation du sol mais aussi participe à l'amélioration du cadre de vie, de bien-être et de santé des habitants de Gao.

Tous ces interventions qui ont permis l'amélioration de la résilience des communautés dans les zones d'intervention des projets à faire face aux dynamiques de conflits et à vivre dans un environnement sain, sécurisé et respectueux de l'État de droit, se justifient du point de vue des fonds alloués. Au vu de ce qui précède on peut, sans risque de se tromper, dire que les activités des projets pilotes du PROSMED ont été efficaces.

3.1.4. ANALYSE DE L'EFFET : quelle différence l'intervention fit-elle ?

Ce critère permettra d'évaluer la mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non. Ce critère apprécie d'une part les changements ou les effets produits par le projet sur le public cible ou son environnement et la viabilité des mécanismes mis en place d'autre part.

La mesure des effets consiste à apprécier la contribution du Projet aux changements apportés au niveau de l'ensemble de la zone d'intervention (bénéficiaires directs et

indirects). Dans le cadre du projet, il est constaté que les activités réalisées ont obéi au principe de causalité en engendrant des extrants et qui sont, effectivement, en train d'opérer des effets induits en termes de changements positifs sur le comportement des acteurs en matière de construction de la paix à travers une implication réelles des communautés à la prévention et la gestion des conflits ainsi qu'au processus de prise de décision dans le domaine de la sécurité au niveau communautaire.

Les projets pilotes du PROSMED durant leurs trois années d'intervention ont pu réaliser des activités qui ont concouru à l'atteinte des résultats. Compte tenu de la durée du projet et de la période d'évaluation comme préalablement annoncé dans le rapport de conception initiale, l'équipe d'évaluation a été en mesure d'apprécier les effets immédiats des actions du projet :

3.1.4.1. Une lueur d'espoir pour les communautés

Le premier effet du projet résulte de son caractère inclusif, qui a contribué à réunir les différents acteurs autour d'une même table dans des localités où l'Etat, les autorités administratives et locales étaient quasiment absentes, les filets sociaux fragiles, une insécurité grandissante sans oublier les effets néfastes des conflits intercommunautaires sur la cohésion des communautés locales. Les relations entre les FDS et les communautés étaient dégradées dû à un manque de confiance et de soutien de l'armée pour assurer leur protection. Mais les différentes sessions de cadre de concertation, les activités culturelles et sportives organisées entre les différentes parties par les partenaires d'implémentation et surtout la mise en place des comités consultatifs de sécurité ont permis d'améliorer la confiance les communautés vis-à-vis des services des FDS et les services de justice. Cet état de fait a été appuyé par la construction des nouvelles infrastructures (le commissariat et le tribunal d'instance), ainsi nous pouvons constater les faits suivants :

- Le projet en initiant des cadres d'échanges et de renforcement des capacités au sein des comités consultatifs de sécurité a renforcé les rapports de collaboration entre les FDS et les autorités locales (municipales, coutumières et traditionnelles) en particulier et la population en général.
- La présence de la police à travers la construction du commissariat a favorisé la fluidité de la circulation (qui était presque impraticables les jours de foires) et la réduction de la toxicomanie juvénile dans la commune de Djenné à travers l'intervention des policiers sur les axes routier et les patrouilles nocturnes à titre d'exemple, nous pouvons citer l'interpellation de deux jeunes pour consommation de stupéfiant et la dispersion des groupes de jeunes qui s'adonnaient à des

pratiques prohibées sur certaines places publiques pendant les patrouilles nocturnes;

- Les campagnes de sensibilisation organisée par le projet autour du rôle de la police et la justice ont favorisé l'intégration sociale des nouvelles autorités judiciaires et policières. Et cela a créé un cadre favorable à la bonne collaboration de la population avec les FDS et les autorités judiciaires ;
- L'engagement des maires à introduire les activités du CCS dans les PDSEC des communes est un succès ;
- A la faveur des formations reçues, des connaissances et aptitudes techniques ont été acquises par les acteurs clés porteurs du processus et bénéficiaires à plusieurs niveaux dans le domaine de l'alerte précoce et la gestion des conflits, de la police de proximité et ont transformé positivement leur comportement dans le traitement desdites questions.

3.1.4.2. La mise en place des commissions foncières

Il est tôt de se prononcer sur les impacts réels des commissions foncières mises en place dans les zones d'intervention mais le constat est que les populations manifestent leur adhésion à ce mécanisme de résolution de conflits fonciers et n'ont pas manqué l'occasion d'exprimer leur préférence à ce mécanisme au détriment des services de justices pour la résolution des éventuels conflits fonciers.

Se situant dans le cadre de la Loi Foncière Agricole (LFA) qui a instauré un système de gestion locale du foncier avec la création des commissions agricoles et foncières aux échelles cercles, communales et villageoises tout en prévoyant des dispositions pour donner une valeur juridique à la résolution des conflits par ces commissions foncières et garantissant par des conventions locales les règles et les droits d'accès aux ressources naturelles.

Cette loi comporte des innovations importantes dans son contenu. Elle reconnaît notamment la prévalence des droits coutumiers et la gestion locale du foncier. Elle assoit la reconnaissance des droits fonciers coutumiers collectifs des familles et communautés villageoises et prévoit en ce sens qu'une « cartographie des us et coutumes » soit réalisée à l'échelle de chaque territoire.

Tout cela corrobore à la confiance que les communautés des zones d'intervention attachent aux commissions foncières mise en place dans leurs villages/fractions, communes et cercles.

3.1.4.3. L'amélioration des moyens de subsistances des communautés (les femmes et les jeunes)

Le projet a contribué à l'amélioration des moyens de subsistances des communautés à travers des formations sur les bonnes pratiques de l'agriculture améliorée et résiliente dans le domaine du maraîchage et des appuis en intrants et outils agricoles. Ces actions ont favorisé le renforcement de la cohésion économique et sociale des bénéficiaires.

En effet, Djenné est située dans une région sahélienne où les grandes sécheresses détruisent les cultures céréalières, il faut donc compenser ces carences en renforçant les activités de maraîchage ; d'où cet appui qui vient contribuer à l'augmentation du rendement des bénéficiaires et faciliter l'accès des produits maraichers aux personnes vulnérables à travers la baisse des prix de ces produits sur les marchés des zones d'intervention.

3.1.4.4. Elimination de la stagnation des eaux pluviales, des eaux usées sources de pollution, de nuisances et la dégradation du sol

La Construction de collecteur/caniveaux dans la ville de Gao, Phase III, Sossokoira a été initié à un moment où ce quartier était constamment inonder, du fait du manque de ressources, le plan directeur d'assainissement de la ville, aligné à la Politique Nationale de Protection de l'Environnement (PNPE) et à la Politique Nationale d'Assainissement (PNA) » n'a pas pu être exécuté. Grâce aux activités initiées par le projet, nous pouvons constater une nette amélioration du cadre de vie des populations de ce quartier. La construction de ces collecteurs a permis de résoudre le problème crucial de drainage des eaux de pluie et de la gestion des déchets solides et liquides.

Cependant, à travers les images que nous avons reçues, il s'en suit que les collecteurs manquent d'entretien et certaines parties sont déjà remplies par le sable. Ces images qui datent du 12 janvier 2022 montre à suffisance l'absence d'action des comités des usagers mise en place pour la gestion et l'entretien des collecteurs.

Ces changements positifs induits par ces projets pourront assurément progresser vers des impacts, si les appuis se poursuivent.

3.1.5. ANALYSE DE LA DURABILITE : les bénéfiques sont-ils durables ?

Ce critère permettra d'évaluer la mesure selon laquelle les bénéfiques nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer. Il permettra d'analyser le flux réel de bénéfiques nets ou à estimer la probabilité que les bénéfiques nets perdurent à moyen et long terme.

La durabilité est une vision pour tout projet afin d'avoir des effets continus des investissements en ressources humaines et financières sans oublier le facteur temps. C'est dans cette optique que le PROSMED a pris le devant avant l'implémentation de toute activité. La prise en compte des cellules endogènes, les consultations des communautés à la base, les actions mises en œuvre par des partenaires locaux et la population des zones ciblées ont été le socle pour la bonne réussite des activités du projet et une appropriation des communautés cibles. C'est la multiplicité de ces actions qui a conduit à l'appropriation du projet par les populations. Elles rapportent que ce projet est le leur. Pour assurer une meilleure pérennisation des acquis d'un projet, il est préférable de mettre des mécanismes en place par les communautés à la base. Ainsi, elles se sentent plus redevables et responsables du succès ou de l'échec de ces actions

L'analyse de la durabilité amène à se pencher sur les chances de viabilité/continuité (pérennité ou durabilité) des résultats après la vie du projet. De ce fait, l'appréciation de ce critère a amené à l'identification des facteurs pouvant favoriser cette viabilité/pérennité des acquis du projet, notamment :

3.1.5.1. Appropriation des mécanismes par les communautés avec une forte implication des jeunes et des femmes

Une des insuffisances de la mise en application de stratégies et politiques nationales se situe au niveau du faible niveau de consultation et d'implication des populations locales, notamment les femmes, les jeunes, les autorités locales, coutumières et religieuses. Ainsi, celles-ci ont peu d'informations et sont facilement manipulables par les différentes tendances. Elles demeurent faiblement représentées dans les instances de mise en œuvre des stratégies et politiques et leurs besoins spécifiques sont insuffisamment pris en compte par les décideurs au niveau central.

La consultation inclusive avec les différentes parties prenantes a abouti à la mise en place des mécanismes de prévention et de gestion des conflits. L'élaboration des plans d'action par les communautés elles-mêmes avec des critères de sélection précis et basés principalement sur la confiance. Les différentes couches ont été représentées au sein de ces mécanismes pour assurer une meilleure représentativité et faciliter la communication avec la communauté.

3.1.5.2. Renforcement des capacités et de la communication pour le changement de comportement

La connaissance est un acquis durable. Qui dispose d'informations devient moins vulnérable. Les différentes sessions de formations, qui ont été faites au niveau des différentes localités ont permis d'accroître considérablement le niveau de connaissance des femmes, jeunes, leaders communautaires et religieuses. Elles ont permis un éveil de conscience des femmes quant à l'importance de leur place dans le processus de consolidation de la paix et de la cohésion sociale. A travers les sessions de sensibilisation, les rencontres entre les jeunes ont permis une diffusion à large échelle de ces informations.

Dans ce cadre, certains facteurs peuvent servir de base à la consolidation, la durabilité voire la pérennité des acquis liés aux changements opérés par les interventions du projet se présente sous forme de potentiels à mettre en valeur. Il s'agit de:

- L'existence d'un vivier de compétences masculines et féminine dans le domaine de la prévention et gestion des conflits engagé à poursuivre les actions ;
- Les femmes leaders (les amazones) qui sont également des formateurs locaux sont déterminées à poursuivre les activités pour touchés le maximum de personnes dans leurs communes ;
- Le ferme engagement des leaders communautaires (jeunes et femmes surtout) quant à l'utilisation des acquis des activités de renforcement des capacités pour la prévention des conflits.

Les données de l'évaluation font ressortir que plus du 80% des répondants déclarent avoir suivi une formation ou participé à une session de restitution. Contre 20 % qui ont répondu ne pas y avoir participé. Parmi les 80 % qui ont répondu par l'affirmative, 42 % sont des femmes. Ceci s'explique par le ciblage des activités. L'accent a été porté sur les femmes principalement pour améliorer leur connaissance par rapport aux thématiques concernées. Le projet à travers ses partenaires d'implémentation a utilisé d'autres canaux de communication pour atteindre le maximum de personnes pour les informations relatives à la police de proximité, à la gouvernance sécuritaire, à la cohésion sociale et la prévention de l'extrémisme violent. C'est dans cette optique que des émissions radiophoniques ont été animées sur les thématiques : la sécurité humaine, la paix et la cohésion sociale, les messages de sensibilisation sur la paix et la réconciliation nationale en langues locales ont permis d'informer les populations des 6 communes d'intervention. A cet effet, des contrats de partenariat ont été établis avec les radios de proximité notamment les radios rurales communautaires.

3.1.5.3. Le choix des partenaires pour une pérennisation et une diffusion à large échelle des stratégies et des résultats du projet

Le choix des partenaires d'implémentation est crucial pour la réussite des activités dans un contexte fragile. Pour ces projets, les partenaires choisis (WANEP et AZHAR) connaissent très bien les différentes zones d'intervention et y mènent des activités. Ce sont des acteurs clés de la société civile dans ces différentes localités et travaillent de concert avec les autorités en place. Le choix des antennes locaux des services de l'agriculture et de la promotion de la femme comme structures partenaires dans la mise en œuvre de certaine activité est un gage d'ancrage institutionnel et un aspect clé pour la durabilité des actions du projet. Non seulement pour avoir été un acteur de mise en œuvre, mais les différentes leçons apprises et les acquis du projet pourront être partagés au sein des organisations gouvernementales mais aussi avec des partenaires techniques et financiers pour une application à grande échelle de la phase pilote de ce projet.

3.2. LES LEÇONS APPRISSES

En tant que contribution essentielle au renforcement des connaissances basées sur les acquis majeurs à renforcer/consolider et les aspects à améliorer, les leçons apprises identifiées dans le cadre de cette évaluation ont été récapitulées en aspects à améliorer (insuffisances) et aspects à renforcer (acquis positifs). Elles ont été, ainsi, cernées sous forme d'éléments ayant favorisé le succès de certaines activités ainsi que les cas de faiblesse pour d'autres. C'est donc un diagnostic participatif qui a été effectué avec les différentes parties prenantes à travers l'outil SWOT (en anglais) ou Forces, Faiblesses, Opportunité et Menaces (FFOM) assimilable au SEPO (Succès, Echec, Potentialités et Obstacles).

Les résultats de ce diagnostic se présentent comme suit :

3.2.1. LES ASPECTS A AMELIORER

Il s'agit d'insuffisances ayant réduit la performance du Projet qu'il faille améliorer :

3.2.1.1. Les faiblesses :

Faible implication des autorités communale dans les travaux de construction du commissariat¹⁵

L'évaluation a montré une faible implication des autorités communales dans les travaux de construction du commissariat. En effet, le DAO, l'Etude d'impact social environnemental exige l'implication des bénéficiaires dans les travaux de construction

¹⁵ Entretien avec le sous-préfet, le maire, le conseil communal de la jeunesse.

des ouvrages. Cette implication doit couvrir toute la durée des travaux, du choix du site à la réception de l'ouvrage. Bien que les autorités communales aient été impliquées dans les travaux préparatoires de la construction à travers les missions organisées par le PNUD mais cette implication a été faible pendant la mise du projet de construction, c'est-à-dire à l'arrivée de l'entrepreneur. En effet, il était souhaitable que les recrutements de la main d'œuvre local que certaines autorités et leaders communautaires (le maire et le président du conseil local des jeunes par exemple) soient impliqués ; cela aurait palier à certaines difficultés que l'entrepreneur a rencontré tels que les difficultés liées à l'irrégularité des paiements, le manque d'entente sur les coûts des prestations, etc. Toutefois, il faut noter une faible organisation et communication interne à la Mairie. Les élus qui ont participé au processus n'ont pas mis en place un système de restitution interne visant à informer l'ensemble des Maires de la Commune et pourquoi pas du Cercle de l'état d'avancement des travaux.

Faible responsabilisation du maire dans les activités du CCS ¹⁶

Il est évident que l'équipe de mise en œuvre s'est efforcé à rendre les activités du CCS le plus inclusives que possible à travers l'implication de l'ensemble de forces vives de la commune de Djenné. Cependant, l'arbre ne doit pas cacher la forêt, le CCS est une structure locale qui sera exclusivement gérés par la commune ; par conséquent l'implication du maire aux activités ne suffisait pas, il fallait le responsabilisé dans la conduite de l'ensemble des activités du CCS. Cette responsabilisation du maire en tant que président du CCS est un signe patent d'une meilleure appropriation du CCS par le conseil communal et ses partenaires locaux et de ce fait, les résultats qui en découleront auront la chance d'être portées par les communautés en vue d'une meilleure implication de leur part.

Faible communication autour du projet

Dans la commune de Djenné plusieurs partenaires interviennent en même temps et sur les mêmes thématiques à savoir : la prévention de l'extrémisme violent, cohésion sociale, la gouvernance de sécurité, de tel sorte que les bénéficiaires font souvent la confusion entre les activités de tel ou tel partenaire. C'est pourquoi certains bénéficiaires lors des entretiens te diront « Je ne suis pas au courant de activités du CCS » pourtant, ils ont participé à plusieurs activités du CCS organisées par le projet.

¹⁶ Focus avec le conseil communal

Aussi, à part les autorités administratives et politiques locales et certains leaders communautaires de Djenné, l'appui du PNUD dans le cadre du PIP PROSMED est méconnu par la plupart des acteurs locaux. Plus de la moitié de personnes interviewées ignoraient que les activités mise en œuvre dans le cadre du projet émanent d'un financement du PNUD. En plus des actions de communication et d'information de ses partenaires le PNUD devrait par moment descendre sur le terrain pour des missions de suivi et profiter organiser des rencontres d'information sur le PROSMED.

De même, dans le cadre de la médiatisation des activités, il y a eu une faible participation des mass médias locaux. Sur trois (3) organes de presse rencontré (AMAP, le journal les échos et radio Jamana) ; seulement un seul a été impliqué dans la médiatisation des activités.

Autres faiblesses

- Méconnaissance de la Politique National de Prévention et de Lutte contre l'Extrémisme violent et le Terrorisme (PNPLEVT) par la majorité des acteurs locaux ;
- Insuffisance de synergie entre les partenaires intervenants sur PVE dans la commune de Djenné ;
- Manque de constance et de régularité dans conduite des activités du projet.

3.2.1.2. Les menaces :

- La présence permanent ou ponctuelle des groupes armés non étatique dans certaines zones d'intervention du projet ;
- Les préjugés de la population sur les policiers et les juges.

3.2.2. LES ACQUIS MAJEURS A RENFORCER/CONSOLIDER

3.2.1.3. Les opportunités :

- **Le caractère et la nature du projet à être en phase avec les besoins réel des populations cibles.**

Le projet « Prévention et lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme dans le cercle de Djenné » a pour but substantiel de contribuer à ce que les populations soient moins vulnérables aux dynamiques de conflit et vivent dans un environnement plus favorable à une paix durable et à un développement inclusif.

- **La disponibilité des approches, principes et outils adaptés à la nature de l'intervention :**

Les différents projets dans leur mise en œuvre et leurs démarches s'appuient sur une batterie d'approches et de principes capitalisés par le PNUD lors de ses interventions antérieures, à savoir :

- ✓ Le principe de « Learning by doing » à travers laquelle les compétences des formateurs sont renforcées par la pratique ;
- ✓ Le principe de « Ne pas nuire »,
- ✓ Le principe de la sensibilité au conflit et à la dynamique du conflit ;
- ✓ L'approche participative qui valorise les connaissances locales et l'approche d'engagement des femmes ce qui justifie la mobilisation des amazones pour appuyer les organisations féminines, et renforcer l'acceptation sociale de la participation des femmes au sein des mécanismes formels et/ou informels de gestion des conflits.
- ✓ Approche inclusive (organisations féminines, les hommes, les autorités locales, leaders politiques, etc.) utilisée dans l'organisation des ateliers qui enrichi considérablement les échanges entre les différentes couches socio-professionnelles ;
- **la Disponibilité des autorités coutumières et religieuses :**
L'engagement des autorités coutumières et religieuses pour la consolidation de la paix et la cohésion sociale renforce leur disponibilité et favorise leur participation à la mise en œuvre des activités.

3.2.1.4. Les forces :

Du point de vue conceptuel, les forces représentant les éléments, ressources, aspects internes à une initiative quelconque qui sont favorables pour son développement et dont les bénéficiaires doivent en tirer parti. Les principales forces identifiées dans le cadre des activités du PROSMED, sont entre autres :

- La disponibilité effective des hommes à accompagner les femmes, car cela n'est pas évident dans d'autres zones où les pesanteurs sociales persistent;
- L'engagement des femmes amazones et d'autres femmes leaders à coopérer dans la mise en des activités ;
- Les bonnes relations entre les partenaires de mise en œuvre et les acteurs au niveau national, déconcentré et décentralisé ;
- L'utilisation de la langue locale a facilité la compréhension en milieu rural où le niveau d'alphabétisation est généralement très bas ;
- L'approche du commissariat a été appréciée par la population de Djenné qui a commencé ses activités par la sensibilisation sur les axes routier et à travers les émissions radiophoniques, cela a permis à la population de

comprendre le rôle de la police dans la sécurisation de la commune et la protection des personnes et de leurs biens ;

- L'essentiel des activités ont été exécutées dans les villages par des personnes issues dudit village, et cela à favoriser l'appropriation locales et la valorisation des savoirs locaux ainsi que l'efficience en termes de réduction des coûts.

3.2.1.5. Les potentialités :

- La capacité du projet à mobiliser les Chefs religieux, coutumiers et les leaders communautaires, ainsi que les Maires des communes à accompagner les activités dans les villages ont favorisé l'implication de la population, leur acception mais surtout leur réelle participation au processus ;
- La prise en compte de structures locales existantes dans l'identification des principaux acteurs locaux à savoir les femmes, les jeunes leaders et les bénéficiaires des AGR.

3.2.1.6. Les bonnes pratiques/innovations et acquis du projet :

- ✓ L'approche participative et inclusive de la mise en œuvre du projet ;
- ✓ L'implication directe des services techniques dans la formation et le suivi des bénéficiaires ;
- ✓ Le projet a apporté des innovations aux systèmes existants en associant les femmes dans la sensibilisation de la population sur la cohésion sociale et la prévention des conflits, Cette approche est originale et porteuse car elle prend en compte la contribution d'autres acteurs connexes pour accompagner les principaux groupes cibles que sont les femmes ;
- ✓ Le ciblage des hommes et des femmes : deux (2) composantes complémentaires ayant compris et accepté de travailler ensemble en vue de l'atteinte des objectifs ;

3.2.3. LA PRISE EN COMPTE DES MESURES BARRIERES DE COVID-19 DANS LA MISE EN DU PROJET :

Le respect des mesures barrières pendant la mise en œuvre des différents projets pilotes du PIP PROSMED a permis d'éviter des cas de contamination dans les zones d'interventions. Les projets ont adopté une approche participative et systémique qui a consisté à mettre les cibles au cœur des campagnes de sensibilisation contre COVID-19 en prenant en compte les interrelations avec les acteurs impliqués dans la mise en

œuvre du projet. Cette implication de l'ensemble des parties prenantes est un signe patent d'une meilleure appropriation du respect des mesures barrières. Cette approche a permis non seulement d'informer les communautés sur les modes de transmission et les gestes barrières aux COVID-19 mais échanger avec eux sur les défis à relever pour le respect des principes d'hygiène dans le cercle de Djenné. Aussi, pour la mise en œuvre des campagnes de sensibilisation, les partenaires de mise en œuvre ont utilisé les techniques de communication pour le changement de comportement (CCC) à travers les canaux suivants :

Organisation des visites à domicile (VAD) : Les visites à domicile ont été effectuées par l'équipe projet et les autorités sanitaires à travers des séances personnelles, des réunions face à face. Les visites à domicile ont permis aux communautés de poser des questions et demander des éclaircissements dans le cadre de la campagne de porte-à-porte. L'approche communautaire a été un moyen efficace pour l'équipe du projet de lutter contre les rumeurs et la désinformation. L'explication de l'origine du COVID-19, de ses symptômes, de sa propagation et des moyens de se protéger sont quelques-uns des principaux aspects abordés dans les informations transmises lors des visites à domicile.

Assemblées villageoises : Les chefs de village, les chefs de quartier des communes cibles se sont portés volontaires pour participer aux campagnes de sensibilisation contre le COVID-19. Leur participation a inspiré confiance aux familles et facilité la transmission de message et la collecte d'information auprès des ménages. Les assemblées villageoises ont favorisé la meilleure compréhension et le respect des gestes barrières dans les villages des communes cibles du projet. Ces assemblées ont permis aux leaders communautaires, les chefs de ménage de poser des questions et de dissiper les doutes que leurs avaient inspirés certaines rumeurs sur le COVID.

L'utilisation des boîtes à images : Les caricatures et les affiches ont facilité l'appropriation des communautés aux mécanismes de prévention du COVID-19. Les dépliants sur les modes de transmission et les symptômes du COVID-19 ont été distribués aux communautés lors de la campagne. - Animation des émissions radios sur la COVID-19 : Pour réduire les risques de propagation de la pandémie, des émissions radiophoniques ont été diffusées en collaborations avec la Radio Jamana de Djenné. Ces émissions ont permis de sensibiliser les communautés des 12 communes du cercle de Djenné (Fakala, Dandougou Fakala, Niansanari, Pondori, Ouro Ali, Derarie, Kewa, Toguel Mourarie, Femaye, Nema Badeya Cafo et Madiama) sur les modes de transmission et les mécanismes de prévention du COVID 19.

Théâtres participatifs dans les espaces publics : Au cours de cette campagne dans les communes cibles, des sketches de théâtre sur le respect des gestes barrières ont été organisés dans espace publics afin de faciliter la compréhension des communautés sur les modes de transmission et les mécanismes de prévention du COVID-19.

Projection des capsules vidéo : Pour faciliter le changement de comportement des populations face au respect des mesures et des plans nationaux de riposte de la pandémie du COVID-19 au niveau de chaque commune, les partenaires de mise en œuvre ont élaboré des supports de sensibilisation audiovisuelle sur les symptômes, les modes de transmissions et les gestes barrières. Ces capsules ont été projetées dans les espaces publics permettant aux enfants, aux jeunes et aux femmes de renforcer leur protection contre le COVID-19.

Cette approche a permis aux projets l'accompagnement de tous les acteurs dans la prise en compte des mesures d'atténuation de la pandémie, COVID-19 avec une observation stricte des mesures barrières (lavage des mains, port des équipements de protection individuelle, distanciation,) et des gestes reflexes à travers des prospectus visuels de sensibilisation en langue nationale et en français (si je suis malade : comment savoir, comment faire, comment ne pas attraper, etc.) qui ont été un gage de prévention des acteurs directs et indirects sur l'ensemble des sites des projets contre le COVID-19.

3.2.4. ÉLÉMENTS DE BONNES PRATIQUES RELEVANT D'UNE APPROCHE BASEE SUR LES DROITS DE LA PERSONNE DANS LA MISE EN DU PROJET

L'approche basée sur les droits de la personne cible les personnes ou groupes marginalisés, exclus ou victimes de discrimination. Elle requiert dans la plupart des cas d'analyser les normes sexospécifiques, les différentes formes de discrimination et les déséquilibres de pouvoir afin de veiller à ce que les interventions bénéficient bien aux segments les plus marginalisés de la population.

Au-delà de quelques insuffisances déjà évoquées, la mise en œuvre des projets pilotes du PROSMED sont en cohérence avec l'approche basée sur les droits de la personne, notamment :

- Le respect des droits fondamentaux dans la mise en œuvre des activités : (égalité, équités entre les bénéficiaires, assurer la sécurité des participants aux différentes activités...)
- Les acteurs locaux (leaders communautaires, leaders religieuses et coutumières, organisations féminines et Juvénile) ont été au cœur de toutes les étapes de mise en œuvre des projets ;

- La participation aux activités a été à la fois un moyen et un objectif pour les différents projets
- Les stratégies de mise en œuvre des différents projets visaient à favoriser l'autonomisation et non la déresponsabilisation des bénéficiaires.
- Les cibles privilégiées des activités des différents projets ont été les femmes et les jeunes ;
- Le processus de mise en œuvre des activités visait l'appropriation locale et à réduction des disparités et à renforcer l'autonomie des femmes et les jeunes ;
- A travers ces projets les partenariats stratégiques sont formés et pérennisés dans les zones d'intervention du projet.

3.2.5. PRISE EN COMPTE DE L'APPROCHE GENRE DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Dans la mise en œuvre du projet « Prévention et lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme dans le cercle de Djenné » l'approche genre a été prise en compte dans toutes les phases de mise en œuvre du projet. En plus de la parité hommes/ femmes numérique à attendre, le projet a mis en place un dispositif pour encourager une participation active des jeunes, des femmes à travers tout le processus de mise en œuvre du projet. Dans la mise en œuvre des activités que nous avons évaluées, la participation des femmes était de 30 à 35% ; qui est un taux vraiment acceptable dans les zones d'interventions où les femmes sont généralement marginalisées. L'une des innovations du « Prévention et lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme dans le cercle de Djenné » a été de former spécialement des femmes (amazones) sur les thématiques de prévention de conflits et de cohésion avant de les amener à organiser des campagnes des sensibilisations sur les mêmes thématiques à travers leurs communes.

Enfin, à travers la formation des femmes leaders (amazones) chargées de la sensibilisation des populations, il ressort qu'un accent réel et tangible a été mis sur la prise en compte du Genre et diversité dans la mise en œuvre du projet.

LES RECOMMANDATIONS

A l'instar de toute œuvre humaine, le PIP PROSMED dans cette phase pilote, a connu des insuffisances identifiées et dont les solutions y afférentes sont prises en compte dans les propositions formulées au cours de cette évaluation sous forme de recommandations contribuant à la consolidation et la pérennisation des acquis du projet. Il s'agit entre autres de :

Recommandation 1 : Continuer le processus de mise en place et de dynamisation des comités consultatifs de sécurité. Il faudra créer un véritable cadre d'échanges entre les membres de comités à travers le partage du plan action afin qu'ils s'en approprient et adhèrent au dispositif. Et, pour un départ maintenir les appuis techniques, surtout ceux qui se situent dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action élaboré. Aussi, il faut continuer les renforcements des capacités des membres du CCS sur certains outils indispensables pour la réussite de leur mission notamment les Politiques et Stratégies nationales visant la lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme, la réconciliation et la cohésion sociale, de réforme du secteur de la sécurité, de la gestion de la crise du centre, de l'opération MALIKO, et du plan de Sécurisation Intégré des Régions du Centre (PSIRC), etc.

Recommandation 2 : Accélérer la mise en œuvre de la seconde phase des appuis du PROSMED :

Après cette évaluation qualitative des interventions concrètes qui ont donné des meilleurs résultats aux yeux des communautés, les "*signes de succès*", ainsi que leur effectivité et leur impact, il est recommandé d'accélérer la mise en œuvre de la seconde phase des activités du PROSMED afin de consolider les acquis et étendre les activités dans d'autres localités.

En effet, à travers cette première phase, la couverture géographique relativement faible (6 communes sur 12 préalablement sélectionné) et face à l'importance des actions menées dans ces zones potentiellement conflictuelles (cohabitation entre plusieurs ethnies avec des habitudes culturelles différentes, gestion partagée des ressources naturelles et des infrastructures collectives, etc.), il faudrait une phase de consolidation des acquis et étendre les activités à d'autres communes surtout les communes qui avaient déjà été sélectionnées par les partenaires locaux de Djenné.

Aussi, afin de toucher d'autres localité du centre Mali et de valoriser avec diligence les compétences acquises par le vivier de formateurs locaux et de permettre aux changements induits d'amplifier les taches d'huile pour tendre vers un impact large et réel.

Recommandation 3 : Amélioration des activités pilotes menées dans le cadre du projet « prévenir et lutter contre l'extrémisme violent en Afrique : une approche basée sur le développement »

L'évaluation en accordant une importance particulière aux activités pilotes menées dans le cadre du projet « prévenir et lutter contre l'extrémisme violent en Afrique :

une approche basée sur le développement » a d'identifié un certain nombre d'activités clés à mettre à l'échelle et à dupliquer dans le cadre du programme PROSMED, notamment :

- **Le diagnostic et l'élaboration des plans d'action communautaire**¹⁷
- **Les activités relatives à la mise en œuvre de la feuille de route des Comités Consultatifs de Sécurité, notamment**¹⁸ ;
- **Les prêches et sermons religieux organisés dans le cadre de la sensibilisation des fidèles sur la prévention de l'extrémisme violent ;**¹⁹
- **Les campagnes de sensibilisation animée par les femmes leaders (AMAZONE) ;**
- **Les activités de renforcement des capacités des leaders communautaires en matière de gouvernance sécuritaire, de la police de proximité et surtout la prévention de l'extrémisme violent ;**
- **Les activités d'appui à l'insertion socio-professionnelle des femmes et jeunes.**

Ainsi, pour l'amélioration des résultats de ces activités, l'évaluation a formulé les recommandations suivantes :

Dans un premier temps, vu la volonté affichée par les formateurs locaux, précisément les amazones, à continuer les sensibilisations sur les thèmes abordés dans le cadre du projet, il serait souhaitable qu'elles soient outillées de moyens laborieux qui tiennent

¹⁷Ce diagnostic a permis une meilleure implication des acteurs locaux dans la mise en œuvre des activités du projet, l'élaboration d'un plan d'action communautaire qui réponde aux attentes et aspiration des communautés cibles et surtout l'identification des besoins en formation et en renforcement de capacités des acteurs locaux (Jeunes, femmes, leaders communautaires, et religieux) sur l'extrémisme violent , la radicalisation. Également, il a doté le projet des moyens laborieux qui tiennent vivante deux ses axes stratégiques d'intervention à savoirs :

- Soutien aux initiatives communautaires de lutte et de prévention contre l'extrémisme violent
- Renforcement de capacités des acteurs locaux

¹⁸A travers ces activités, les acteurs locaux ont été mobilisés autour de la pertinence de la justice dans la gestion durable des conflits ; Le dialogue et la communication entre les acteurs de la justice, les FDS et les communautés a été facilité et un cadre de partage et de renforcement des liens de confiance entre les communautés, les FDS et les acteurs de la justice a été créé.

¹⁹L'implication des leaders religieux dans les activités de sensibilisation à travers l'organisation des prêches a été d'une portée capitale dans la sensibilisation des communautés religieuses sur la prévention de l'extrémisme violent et le terrorisme. Cela s'explique par le lien qui existe entre l'extrémisme violent et la croyance d'une part et de la confiance dont jouissent les leaders religieux au sein de la communauté d'autre part. Cette activité a contribué à la compréhension et au respect mutuel entre les communautés et la diffusion du message islamique relatif à la promotion de la cohésion sociale et la paix.

vivantes cette volonté. D'une part, la plupart de ces femmes leaders ont acquises grâce au projet des connaissances avérées en matière de cohésion sociale, de prévention de l'extrémisme violent, de prévention et gestion des conflits intercommunautaires et la gouvernance sécuritaire mais ont des difficultés à les transmettre. Elles sont généralement handicapées par des difficultés et manquent de coordination entre elles dans la mise en œuvre de leurs actions d'autre part. C'est pourquoi, il faudra mettre un accent particulier sur les actions d'accompagnement de ces femmes leaders notamment :

- ✚ le renforcement des activités génératrices de revenus (AGR) afin de permettre à ces femmes de satisfaire leurs besoins les plus élémentaires voire être économiquement autonomes et pouvoir s'adonner significativement aux activités de paix, de prévention et de gestion non violente des conflits;
- ✚ L'initiation des programmes d'alphabétisation et de renforcement des capacités en matière de techniques d'animation publique interpersonnelle et d'organisation d'une réunion afin de renforcer la coordination et la collaboration entre ces différentes formatrices ;
- ✚ Le renforcement de la capacité des bénéficiaires (les maraichers) en techniques de conservation des produits maraichers.²⁰

Aussi, dans le cadre des prêches organisés par le projet avec les imams, les prêtres et autres leaders religieux, l'évaluation recommande l'utilisation du guide d'adaptation des prêches et sermons religieux à la Politique Nationale de Lutte contre l'Extrémisme Violent et le Terrorisme afin que ces prêches se fassent dans le respect de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre l'extrémisme et le terrorisme.²¹

²⁰ Les bénéficiaires des activités en maraichages sont confrontés au problème de conservation des produits après récolte et en dépit de tous les moyens déployés dans ce cadre par le projet, il serait souhaitable que ces bénéficiaires soient dotés des moyens laborieux leur permettant une meilleure conservation des produits après récoltes ;

²¹ Ce Guide est un outil élaboré par l'état malien afin d'obtenir des responsables religieux des discours et prêches cohérents dans les Mosquées et Eglises, adaptés à la stratégie nationale de lutte contre l'extrémisme violent. Il serait souhaitable que les leaders religieux des zones d'intervention du projet s'approprient de cet outil et l'utilise dans le cadre de leur prêches. Cette appropriation passe en amont par la mise en place d'un programme de formation de ces leaders religieux sur ce guide et en aval, élaborer avec ces leaders un programme de prêches adapté à la PNPLeVT et son plan d'action.

Recommandation 4 : Renforcer la participation des autorités locales dans la mise en œuvre des activités

Pour la construction des infrastructures publiques, il faudrait mettre en place des comités de suivi des travaux et de la gestion des plaintes pendant les travaux (composé des autorités locales, de la société civiles et des autorités de tutelles, etc.. Ce comité veillera au respect des normes d'impact environnemental et social durant les travaux et enregistrera les plaintes afin de préconiser les solutions idoines. Également, ce comité pourra constituer d'interface entre les entrepreneurs et les bénéficiaires.

Aussi, pour garantir une meilleure implication des autorités locales dans la mise en œuvre des activités, l'évaluation propose l'identification de certaines autorités locales (administratives, politiques et coutumières) ayant des compétences appropriées sur les thèmes abordés par le projet, cela serait un gage de durabilité et d'encrage institutionnel du projet

Recommandation 5 : Renforcement du dispositif communicationnel autours des valeurs et l'intervention du PNUD.

Pour les interventions futures, il faudra améliorer le dispositif de communication autours des valeurs, et les réalisations du PNUD à travers :

- La mise en place d'une structure locale de communication du projet ;
- L'intégration des activités et actions de promotion sur les valeurs et l'intervention du PNUD dans les documents Projet ;
- Multiplication et diversification des canaux de communication (Presse écrite et oral, réseaux sociaux, les radios de proximité, web TV, communicateurs traditionnels, etc.) au cours de la mise en œuvre des projets.

Recommandation 6 : continuer la sensibilisation pour l'entretien des collecteurs.

Nous avons constaté que les collecteurs construits souffrent d'un manque d'entretien malgré la mise en place des commissions d'usagers. Il est nécessaire de créer un cadre d'échanges avec les partenaires sur la problématique de l'entretien et la gestion courante de ces infrastructures publiques et situer les responsabilités pour leurs suivis réguliers et permanents. Ce cadre sera organisé par le maire avec l'appui des services techniques de l'urbanisme et de l'assainissement. Aussi, ce cadre d'échange pourrait

non seulement mettre en place les moyens laborieux qui tiendront vivants la volonté des commissions d'usagers à garder les collecteurs propres et assainis mais aussi à élaborer un plan de campagne pour sensibiliser la population riveraine pour un meilleur entretien de ces collecteurs.

CONCLUSION

Au vu de tout ce qui précède, on note aisément que d'importants résultats probants ont été obtenus à travers les interventions des projets pilotes du PIP-PROSMED dans les zones d'intervention du fait, entre autres, de :

- ✓ La pertinence de ses activités qui se sont avérées cohérentes avec le contexte de la zone d'intervention caractérisé par un potentiel conflictuel (hétérogénéité ethnique, gestion partagée de ressources naturelles, partage d'infrastructure collectives, etc...);
- ✓ L'adhésion systématique et permanente des acteurs locaux à l'approche du projet grâce à son caractère participatif, inclusif et surtout instructif ;

Ainsi, les ressources déployées durant ces trois années en valaient effectivement la peine. Mais eu égard aux changements positifs induits et face à l'importance du phénomène, des moyens supplémentaires doivent nécessairement être mobilisées en vue du financement d'une seconde phase vivement souhaitée par les acteurs pour amplifier les résultats positifs obtenus en allant vers de nouvelles zones partageant les mêmes types de défis.

Le PIP PROSMED dans cette phase pilote a produit de bons résultats, malgré un contexte d'intervention particulièrement complexe et volatil. Le projet s'aligne sur les priorités nationales avec une meilleure prise en compte des besoins des femmes et des jeunes dans un environnement de conflit. L'implication des femmes dans le processus de la paix s'est soldée par un succès. Elle se confirme par une perception positive des communautés par rapport à leur rôle dans le processus de prévention de l'extrémisme violent.

La mise en place des mécanismes endogènes (CCS et COFO) a été pertinente et a mis en évidence une forte appropriation des actions du projet par les communautés cibles. A travers les résultats de cette évaluation, il ressort que pour l'atteinte des résultats dans un contexte similaire, la clé de réussite est l'implication des communautés à la base dans le mécanisme. Leur implication depuis la planification, la mise en œuvre et le suivi des actions du projet a facilité cette appropriation.

Le choix des partenaires locaux a été pertinent et adapté aux contextes pour une meilleure durabilité du fait de leur connaissance de la zone. Et aussi le choix de certains services techniques, qui relève du gouvernement permettra de continuer à utiliser les leçons apprises dans d'autres zones au-delà des zones d'intervention car ils ont une vue plus élargie c'est-à-dire au niveau national.

Les résultats ont montré que les femmes et les jeunes ont été des acteurs clés dans la mise en œuvre des projets. D'une part, une forte implication des femmes a été enregistrée dans l'organisation des campagnes de sensibilisation sur la prévention de l'extrémisme violent et d'autres thèmes abordés par le projet. D'autre part, le renforcement de leurs capacités sur l'extrémisme violent et les autres thématiques a permis d'améliorer leur connaissance dans ces domaines, lequel était pratiquement méconnu d'elles. En somme, ces savoirs leurs ont permis de comprendre ces thématiques et en parallèle l'importance de leur implication dans le processus.

Les sessions de renforcement des capacités ont été de bons canaux de communication pour contribuer au changement de comportement. Mais des efforts soutenus sont nécessaires pour sensibiliser et former davantage sur ce domaine. En effet, un effort a été fait pour le renforcement des capacités et la diffusion d'informations pour une prise de conscience et pour mieux informer les communautés sur la cohésion sociale, la prévention de l'extrémisme violent, les conflits communautaires et la police de proximité. Mais le processus de changement de comportement est de longue haleine. Les efforts soutenus des bailleurs et des agences des Nations Unies sont nécessaires pour consolider les acquis, continué à diffuser à large échelle et soutenir les communes non couvertes.

Le projet « Prévention et lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme dans le cercle de Djenné » est arrivé au bon endroit et au bon moment. Les informations nous ont permis d'apprécier une amélioration de la situation sécuritaire des zones d'intervention qui tend vers une sortie de crise. Mais la situation reste latente. Il y a une nécessité de consolider les acquis. Aussi pour l'installation d'un environnement de libre échange dans la paix et la cohésion sociale, les présences des FDS et des autorités administratives sont primordiales pour une durabilité des acquis, la fructification des AGR, une relance de l'économie et l'installation d'un état de droit. Cette relance de l'économie freinera l'alimentation des groupes armés par l'enrôlement des jeunes et en parallèle les VSBG seront réduites. La preuve, aucun cas de VBG n'a été rapporté pendant la période de mise en œuvre.

Les échanges avec les différentes parties prenantes ont mis en évidence que pour que les communautés soient résilientes à l'insécurité, il faut forcément associer un volet de résilience économique. Les appuis techniques et matériels accordés aux groupements des femmes et jeunes est une belle initiative dans ce cadre en lien avec les besoins des communautés notamment les femmes pour la conduite d'AGR.

Au-delà de la prévention de l'extrémisme violent, l'un des buts recherchés par le projet PEV, est de contribuer à la diminution des conflits inter et intracommunautaires. Les constats ont mis en lumière une baisse du nombre d'incidents de ce genre dans les différentes zones d'intervention lors de la période d'intervention.

L'efficacité rapportée des actions entrepris dans le cadre de prévention et de gestion des conflits dans les différentes zones couvertes par le projet a suscité l'intérêt par les zones non couvertes surtout les six communes restantes de Djenné. Les causes et les facteurs de l'extrémisme violent sont majoritairement d'ordre économique. Les appuis apportés aux acteurs maraichers ont été parmi les activités phares appréciées par toutes les communautés. Elles ont non seulement permis aux femmes d'améliorer le rendement des récoltes pour diversifier leurs sources de revenus et d'acquérir une certaine autonomie mais aussi d'éviter certaines formes de VBG. Les différentes sessions de cadre de concertation, les activités culturelles et sportives organisées entre les différentes parties FDS, population et autorités locales et surtout la mise en place des comités consultatifs de sécurité ont permis d'améliorer la confiance des communautés vis-à-vis des services des FDS et les services de justice. Ces actions ont conduit à un environnement apaisé et à une lueur d'espoir vers une sortie de crise.