



## ÉVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI AUX AUTORITES INTERIMAIRES DANS LES REGIONS DE TAOUDENIT ET DE MENAKA

---

**Djibril DOUCOURE**  
Consultant National

---

Rapport final

Juillet 2020

### **Remerciements**

L'évaluateur tient à exprimer ses remerciements au PNUD et à l'ensemble des parties prenantes pour leur sollicitude tout le long de la mission. L'évaluateur apprécie le temps consacré par chaque partie à la réussite de leur tâche et espère que les résultats traduiront les aspirations de tout un chacun pour l'amélioration de la stabilité sociale dans les régions ciblées et du cadre de vie des communautés.

## Table des matières

LISTE DES TABLEAUX .....	5
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	6
RESUME ANALYTIQUE .....	7
Conception et pertinence.....	7
Efficacité et efficience.....	8
Durabilité et Impact du projet.....	9
Questions transversales .....	10
Droits de l'Homme .....	10
Genre.....	10
Leçons apprises .....	10
Perspectives.....	11
Recommandations.....	11
1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION .....	12
1.1. Contexte et justification du projet.....	12
1.2. Présentation du projet.....	13
1.3. Objectifs de l'évaluation.....	15
2. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION.....	16
2.1. Déroulement.....	16
2.2. Sources de données.....	16
2.3. Méthodes d'analyse.....	17
3. PRINCIPALES REALISATIONS DU PROJET .....	18
3.1. Résultat 1 les autorités intérimaires et agents des collectivités territoriales des régions de Gao, Tombouctou, Kidal Ménaka et Taoudénit bénéficient d'approches et capacités requises pour une gestion des collectivités et l'instauration de la cohésion sociale.....	18
3.2. Résultat 2 : les communautés bénéficient des infrastructures sociales programmées par leurs gouvernants et sont impliquées dans la pacification de leur terroir.	19
3.3. Gestion / Suivi - Évaluation du projet.....	20
4. RESULTATS DE L'EVALUATION.....	22
4.1. Grille d'évaluation du projet .....	22
4.2. Analyse de la Conception et de la pertinence du projet .....	23
4.3. Analyse de Efficacité et de l'efficience .....	24
4.4. Analyse de la Durabilité et de l'Impact du projet .....	31

## Rapport d'évaluation du Projet d'Appui aux AI Taoudénit et Ménaka

Durabilité des acquis du projet .....	31
Impact du projet.....	32
4.5. Questions transversales .....	33
Droits de l'Homme .....	33
Genre.....	33
5. CONCLUSION.....	34
5.1. Synthèse de l'évaluation.....	34
5.2. Leçons apprises .....	34
5.3. Perspectives.....	34
5.4. Recommandations.....	35
ANNEXES.....	36
Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées .....	37
Annexe 2 : Critères d'évaluation .....	38

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Grille d'évaluation de la Pertinence .....	22
Tableau 2: Grille d'évaluation de l'Efficacité et de l'Effizienz.....	22
Tableau 3: Grille d'évaluation de la Durabilité .....	22
Tableau 4: Grille d'évaluation de l'Impact.....	23
Tableau 5 : Synthèse de l'évaluation de la conception et de la pertinence .....	24
Tableau 6: Cadre de résultats renseigné.....	25
Tableau 7 : Situation des ressources financières du projet (en \$US) .....	30
Tableau 8 : Synthèse de l'évaluation de l'efficacité et de l'effizienz .....	31
Tableau 9: Synthèse de l'évaluation de la durabilité et de l'impact.....	32
Tableau 10: Synthèse de l'évaluation des questions transversales.....	33

## SIGLES ET ABREVIATIONS

AI	Autorité Intérimaire
CMA	Coordination des mouvements armés
CoPil	Comité de Pilotage
CSCOM	Centre de Santé Communautaire
CT	Collectivités Territoriales
DGCT	Direction Générale des Collectivités Territoriales
MINUSMA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali
OSC	Organisations de la Société Civile
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
ProDoc	Document de Projet
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SNU	Système des Nations Unies

## RESUME ANALYTIQUE

### ❖ Contexte et justification

La mise en place des autorités intérimaires dans un contexte où les relations sont tendues entre les parties signataires de l'Accord issu du processus d'Alger et entre les communautés, où les aspirations et attentes sont grandes en l'endroit des nouvelles autorités, il était nécessaire d'apaiser les tensions, de renforcer les capacités de ces autorités à mieux servir et enfin d'améliorer le cadre de vie des communautés.

C'est dans le but d'appuyer les autorités maliennes à leur demande dans le renforcement des capacités des membres des autorités intérimaires en matière de cohésion sociale et de gestion des collectivités territoriales que ce projet a été initié.

### ❖ Objectif de l'évaluation

L'évaluation du projet a pour objet de mettre en exergue et d'analyser les résultats atteints par le projet sur la base des indicateurs initialement définis notamment à travers l'évaluation des produits et des effets suivant les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact.

### ❖ Méthodologie de l'évaluation

La mission d'évaluation a été réalisée du 08 juin au 08 juillet 2020 par un Consultant National. La méthodologie d'évaluation adoptée a consisté à la revue documentaire et des entretiens individuels auprès des parties prenantes et des bénéficiaires directs et indirects du projet.

L'analyse et l'exploitation des données ont été réalisées de manière à faire ressortir les éléments adéquats permettant de se prononcer sur les critères de l'évaluation en conformité avec les termes de référence. Concernant les données qualitatives, il s'est agi d'une analyse de contenu afin de procéder à une triangulation des informations.

### ❖ Résultats de l'évaluation

---

#### *Conception et pertinence*

---

L'évaluation note que le projet est pertinent en relation avec les priorités nationales dans le cadre du renforcement de la décentralisation et de la restauration de l'autorité de l'État.

Le projet a été conçu sur la base d'un besoin exprimé par le gouvernement malien à travers le Ministère en charge de la décentralisation. L'Accord pour la Paix et la Réconciliation nationale, issu du processus d'Alger, prévoyait en son annexe 1 la mise en place d'autorités chargées de l'administration des communes, cercles et régions du nord durant la période intérimaire. Les Régions de Taoudénit et Ménaka, qui sont nouvellement créées et dépourvues d'infrastructures et de compétences en comparaison aux autres régions existantes, étaient dans un besoin crucial de renforcement des capacités des membres de leurs autorités intérimaires à rendre de meilleurs services et de réalisations d'infrastructures sociales de base pour les communautés qui y vivent.

Ce projet tant dans sa formulation que dans son exécution est une contribution à la réponse aux défis auxquels étaient confrontés le gouvernement malien, les autorités intérimaires et les communautés des régions de Taoudénit et Ménaka. Il faut retenir que dans ces deux régions, les autorités intérimaires (collèges transitoires) ont été mises en place pour opérationnaliser ces deux régions qui n'avaient pas de conseils élus.

#### **Aspects satisfaisants**

- Réponse du projet aux besoins du gouvernement malien et aux priorités d'intervention du partenaire technique et financier.

- Approche inclusive et participative dans l'identification des besoins prioritaires et la conception du projet
- Bonne articulation entre les objectifs du projet et ses résultats.

**Défis à relever**

- Résultats attendus ambitieux au regard des interventions du projet.
- La faible prise en compte des questions transversales dans la conception et l'exécution du projet,
- Mauvaise estimation des coûts des infrastructures lors de la conception du projet

Sur la base de l'évaluation, la conception du projet est jugée pertinente.

---

***Efficacité et efficacité***

---

A l'analyse du tableau du cadre de résultats du projet, dans la réalisation du résultat 1, 100% des collectivités appuyées sont devenues fonctionnelles ; 100% des membres des autorités intérimaires formés maîtrisent leurs rôles et responsabilités ; 100% des sessions de formations prévues ont été organisées soit 4 ; 102% des acteurs prévus ont été formés soit 102 acteurs dont 31 femmes ; 80 % du nombre de personnes prévues ont été sensibilisées soient 4 000 personnes dont 174 femmes ; 60% des leaders communautaires sont à mieux de comprendre le rôle des autorités intérimaires ; enfin es deux autorités intérimaires ont été appuyés dans la réalisation de leurs ateliers de planification

Sur l'exécution financière du projet, il apparaît que le budget total du projet a pu être mobilisé par le PNUD. A la période de l'évaluation, le fonds réellement exécuté était de 906 261,66 \$US soit un taux d'exécution financière réelle de 90%. Cependant, les fonds engagés s'élèvent à 108 087,26 \$ US qui correspondent aux montants des contrats encore actifs non encore payés. En effet, pour la réalisation des infrastructures, les derniers paiements sont conditionnés à la réception définitive des ouvrages qui ne peut se faire qu'après observation de la qualité des ouvrages pendant au moins six mois. L'évaluation a noté un dépassement du budget d'environ 14 327 \$US qui été pris en charge par le PNUD.

**Aspects satisfaisants**

- Meilleure qualité des infrastructures réalisées
- Amélioration du climat social entre les membres des autorités intérimaires à l'effet des rencontres intercommunautaires inclusives.
- Meilleure stratégie de partenariat avec les services techniques de l'État selon leurs compétences pour l'exécution du projet.
- Amélioration du climat social entre la communauté et les membres des autorités intérimaires.
- Capacité de mobilisation des ressources et d'absorption des fonds mis à disposition pour l'atteinte des objectifs
- Approche efficiente dans l'exécution du projet à travers l'utilisation des services techniques de l'État.
- Développement d'une bonne approche de partenariat dans l'exécution du projet



**Défis à relever**

- Retard dans l'exécution du projet
- Absence de capitalisation des formations et des sensibilisations réalisées au sein du PNUD à travers les rapports.
- Faiblesse du dispositif de suivi évaluation afin de capturer les résultats soft du projet

L'efficacité et l'efficience dans l'exécution du projet sont jugées satisfaisantes

---

***Durabilité et Impact du projet***

---

***Durabilité***

La qualité des infrastructures réalisées et des équipements fournis justifie d'un suivi rapproché dans les travaux ainsi que d'une rigueur dans les conditions d'acquisition. Pour la durabilité des acquis du projet, ce suivi et cette rigueur doivent se traduire dans l'entretien des bâtiments et des équipements ainsi que leur sauvegarde. Sur les infrastructures réalisées, ce sont les points d'eau qui étaient fonctionnels au moment de l'évaluation. L'évaluation a constaté que les communautés ont mis en place des comités de gestion des points d'eau, qui facturent l'eau à un prix forfaitaire pour constituer un fonds d'entretien des équipements. En effet, eu égard de la forte exploitation des forages, ces comités aussi bien à Emisdounane (Taoudéni) que Tintibsak (Ménaka) ont déjà remplacé le système de pompage sur les fonds collectés auprès des utilisateurs.

La durabilité des acquis du projet est jugée moyennement probable

***Impact***

Les rencontres intercommunautaires se sont réalisées à un moment où les relations étaient tendues entre les différentes fractions et certaines parties signataires de l'accord d'Alger. Ces rencontres, qui avaient un caractère inclusif, ont permis à ces différents participants d'aplanir leurs différends et de mettre l'intérêt général des communautés au premier plan. Cela a permis l'acceptation des autorités intérimaires et leur a facilité l'exercice de leur mandat.

Les cartes sanitaires et scolaires ainsi que les points d'eau sont presque inexistantes dans les régions d'intervention du projet. A la lecture des caractéristiques des sites bénéficiaires des infrastructures l'on se pose la question du sort de ces communautés sur ces espaces dépourvus d'infrastructures essentielles pour un cadre de vie digne. La réalisation de ces infrastructures a été un miracle pour ces communautés qui devaient parcourir des kilomètres pour disposer de gouttes d'eau, avoir accès à la santé ou l'éducation pour les enfants. L'utilité de ces infrastructures est témoignée ici à travers l'engouement et la disponibilité des leaders communautaires dans les discussions pendant l'évaluation.

Enfin l'évaluation note l'impact de la réalisation des points d'eau sur les conflits intercommunautaires. En effet, les utilisateurs ont mentionné qu'il y avait de multiples conflits entre les populations sédentaires et les éleveurs transhumants du fait de la rareté de l'eau. Cependant, avec la réalisation des forages à haut débit ils arrivent à desservir la population en eau et vendre aux éleveurs pour leurs animaux.

L'impact du projet est jugé Significatif

**Aspects satisfaisants**

- Amélioration du climat social entre les membres de la communauté eux-mêmes et avec les membres des autorités intérimaires.
- Amélioration du cadre de vie des sites bénéficiaires
- Réduction des conflits autour des points d'eau dû à la rareté de l'eau.

**Défis à relever**

- Faiblesse des ressources du projet au regard des besoins immenses des populations des régions d'intervention.

---

**Questions transversales**

---

Droits de l'Homme

La prise en compte des droits de l'homme dans l'exécution du projet était effectivement un thème transversal pour toutes les thématiques transmises. En effet, qui parle de vivre ensemble, de cohésion sociale et de paix évoque le respect des droits de l'autrui à travers l'abandon des violations des droits de l'homme. Aussi, l'amélioration du cadre de vie des populations à travers les infrastructures sociales est une manière de rendre à ces populations leur dignité et par conséquent leur droit à un cadre de vie harmonieux. Nous pouvons ainsi déduire que le projet dans sa mise en œuvre poursuivait le respect des droits de l'homme.

Genre

Au niveau de la conception du projet, il n'a pas été clairement mentionné dans le document projet la nécessité de prendre en compte la problématique du genre, l'évaluation n'a pas noté ni à travers les réalisations, ni au niveau des résultats une réelle prise en compte du genre

**Aspects satisfaisants**

- Prise en compte des droits de l'homme dans l'exécution du projet

**Défis à relever**

- Non spécification de la prise en compte du genre dans le document projet.

---

**Leçons apprises**

---

A la suite de la mission d'évaluation, l'on peut retenir les points suivants comme condition du succès.

- *Approche inclusive et participative* dans la conception du projet par l'intégration des bénéficiaires directes et des autorités dans l'identification et la hiérarchisation des besoins ;
- *Une stratégie pragmatique dans la réalisation d'économie du budget sur la réalisation des infrastructures* : en effet le PNUD a eu la clairvoyance de faire valoir l'accompagnement de l'État dans la mise en œuvre qui a été une source de réduction des frais d'études et de suivi/contrôle des travaux;
- *Un suivi rapproché de l'exécution des travaux à travers les services techniques régionaux* qui été un gage de la qualité des infrastructures ainsi réalisée ;
- *Un système de mesure des résultats soft du projet quasi inexistant* : le suivi et l'évaluation des perceptions n'est pas visible dans le projet malgré que quelques résultats ont été fournis, par exemple une évaluation de l'amélioration des services rendus par les membres des autorités intérimaires à l'effet des activités de renforcement des capacités.

---

## Perspectives

---

Les régions de Taoudeni et de Ménaka sont toutes deux des nouvelles régions au Nord du Mali avec une majorité de collectivités dépourvues de toutes infrastructures. Cette intervention du Fonds de consolidation de la paix à travers le PNUD a été un souffle d'espoir pour ces communautés enfin de disposer d'un meilleur cadre de vie auquel elles aspirent depuis que Taoudéni et Ménaka ont été érigées en région. Les divergences entre les leaders de la communauté dans le choix des sites devant bénéficier des infrastructures témoignent du besoin énorme dans ces deux régions. Comme souligné plus haut, aucune initiative de paix ne peut aboutir objectivement s'il n'y a pas une équité dans l'accessibilité aux infrastructures sociales de base, donc une justice sociale. L'évaluation recommande de poursuivre ces actions au bénéfice de la paix et de la cohésion sociale.

---

## Recommandations

---

### Aux autorités intérimaires

- ✓ De développer des stratégies pour le recrutement des personnels enseignants et sanitaires,
- ✓ Poursuivre ou renforcer le mécanisme d'entretien des infrastructures et des équipements.

### A la Direction du PNUD et à la coordination du projet

- ✓ Associer les ingénieurs internes du PNUD dans la conception des projets avec un volet infrastructures pour une meilleure estimation des coûts,
- ✓ Mener un plaidoyer auprès de l'État sur les possibilités de mise à disposition des enseignants et du personnel soignant pour le fonctionnement des infrastructures réalisées.

### Au PTF

- ✓ Poursuivre le processus de réalisation des infrastructures dans ces régions accompagné par des messages de paix entre les communautés ;
- ✓ Soutenir les collectivités de Taoudénit et Ménaka à travers des programmes de développement en vue de circonscrire l'influence des groupes armés notamment terroristes

## 1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION

### 1.1. Contexte et justification du projet

La signature de l'Accord issu du processus d'Alger entre le Gouvernement du Mali et les groupes armés marque un nouveau départ pour la consolidation de la paix au Mali. La signature en elle-même n'induit pas l'instauration ipso facto de la paix tant les engagements souscrits par les protagonistes nécessitent l'implication de toutes les parties concernées. L'Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali (APRM) couvre un ensemble de domaines incluant la gouvernance, la relance économique, le cantonnement, désarmement, sécurité, etc...) et requiert donc l'appui de la communauté internationale pour la mise en œuvre des clauses et garantir le respect des engagements. Les lenteurs notées dans la mise en œuvre de l'Accord notamment la mise en place des autorités intérimaires ont provoqué des mécontentements et peu s'en est fallu de la relance des hostilités. C'est ainsi que le 14 juin 2016, une ENTENTE portant sur la mise en place des autorités intérimaires dans les collectivités territoriales non fonctionnelles du des Régions du nord du Mali a été signée entre le Gouvernement du Mali et les groupes armés (CMA, Plateforme) conformément aux dispositions de l'annexe 1 de l'Accord de paix et de la réconciliation nationale signé le 15 mai 2015 et parachevé le 20 juin de la même année. La mise en place des autorités intérimaires concerne aussi les régions de Taoudénit et de Ménaka pour lesquelles, même s'il n'y avait pas de conseils élus, l'appellation « Collège Transitoire » est dans ce cas consacrée conformément aux dispositions de l'Entente signé le 19 juin 2016 déterminant les modalités de mise en place des autorités intérimaires, du redéploiement des services déconcentrés de l'État ainsi que l'installation des chefs de circonscriptions administratives et du mécanisme opérationnel de Coordination dans les régions de Tombouctou, Gao, Kidal, Taoudénit et Ménaka.

Pour opérationnaliser cette disposition, la Loi n°2016-013 du 10 mai et le Décret n°2016-0332/P-RM du 18 mai 2016 fixant les modalités de mise en place des Autorités intérimaires ont été adoptés. La désignation des membres, leurs compétences et modalités de fonctionnement sont fixées de manière consensuelle par les parties prenantes. L'autorité intérimaire en attendant la mise en place d'un conseil élu est chargée provisoirement de l'administration de la collectivité territoriale afin de garantir la continuité de l'administration décentralisée. Le Président de chaque autorité intérimaire est le chef de l'exécutif local.

La problématique qui en découlera restera la limite technique et opérationnelle des acteurs au regard de leur niveau hétérogène dû à leur provenance (société civile, agents des services techniques, leaders communautaires, groupes armés...), ce qui impose nécessairement un appui au renforcement des capacités de tous ces acteurs.

Il existe au Mali et plus particulièrement dans les régions du Nord de fortes disparités par rapport à l'accès aux infrastructures sociales dues surtout à l'éloignement. Une part non négligeable des disparités résulte de difficultés d'accès et d'autres obstacles notamment économiques, administratifs, culturels...

Les politiques de sensibilisation et d'éducation communautaire pour la protection des enfants, la santé de la femme et de l'enfant bénéficient faiblement à ces populations éparpillées et dont le point de santé le plus proche pourrait être à plus de 200 km. En ce qui concerne l'éducation, la floraison des écoles communautaires n'a pas pu améliorer le taux d'alphabétisation des enfants de ces contrées.

Les points d'eau sont généralement les sources de conflits intercommunautaires d'avril à juillet, du fait de la forte pression qui s'exerce à cause de la rareté des pâturages. Les puits étant utilisés pour la consommation humaine et l'abreuvement des animaux. Il a été constaté que tous les forages équipés de panneaux solaires réalisés par l'UNHCR après les années 1990 (après la signature du Pacte National et le retour des réfugiés) ont constitué des points de sédentarisation.

C'est pourquoi le PNUD et la Division des Affaires Civiles de la MINUSMA donnant suite à la requête du Gouvernement du Mali sur financement du Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la paix décident de mettre en place le projet d'**Appui aux autorités**

**intérimaires dans les régions de Taoudénit et Ménaka** qui constituent des nouvelles entités territoriales dans l'organisation administrative du Mali. Ce sont aussi des zones vulnérables à cause de la paupérisation des populations.

## 1.2. Présentation du projet

Jusqu'à présent, les projets mis en œuvre dans les régions de Tombouctou et de Gao traitent pour les uns de renforcement économique des populations et pour les autres de cohésion sociale. Le présent projet vient combler le déficit en formation des responsables qui ont en charge la gestion des communautés et plus spécifiquement la promotion de la paix. Le projet est conçu selon la politique du Gouvernement dans sa stratégie de restauration de l'Autorité de l'Etat, en lien avec les recommandations issues des États généraux de la décentralisation (Cf. rapport des États Généraux de la Décentralisation, Oct. 2013), qui se propose d'instaurer la libre administration des collectivités territoriales par elles-mêmes et de gouvernance des populations au plus près des citoyens.

L'objectif visé est de faire des membres des Autorités intérimaires les principaux acteurs du processus de réconciliation et de consolidation de la paix tout en renforçant leurs capacités en matière de cohésion sociale et de gestion des collectivités territoriales. Cet objectif sera atteint en investissant les ressources du Fonds dans la sensibilisation et la formation sur la culture de la paix, le dialogue inclusif, le contenu de l'Accord pour la paix et l'appui-accompagnement dans la gestion administrative des collectivités pour instaurer de façon définitive la Cohésion Sociale. La réalisation des infrastructures au profit des communautés permettra aux bénéficiaires de satisfaire leurs besoins de base (éducation santé, hydraulique) et d'avoir confiance aux gouvernants.

Le projet est prévu pour une durée prévisionnelle de 12 mois.

Les résultats attendus du projet s'inscrivent autour des principaux axes suivants :

**Résultat 1 :** Les autorités intérimaires et agents des collectivités territoriales et des services techniques des régions de Taoudénit et Ménaka bénéficient d'approches et capacités requises pour une gestion des collectivités et l'instauration de la cohésion sociale

**Résultat 2 :** Les communautés bénéficient des infrastructures sociales programmées par leurs gouvernants et sont impliquées dans la pacification de leur terroir

Les activités seront menées de façon à établir clairement pour les populations les liens étroits entre le rôle des autorités intérimaires et la consolidation de la paix. Elles porteront sur :

- ✓ Assurer un appui-accompagnement dans la gestion des responsabilités et compétences transférées dans le cadre de la mise en place des autorités intérimaires. Ces activités cibleront les membres des autorités intérimaires et les acteurs d'appui (services techniques et leaders Communautaires) soit un total de 200 personnes.
- ✓ Entreprendre les séances d'informations et de sensibilisation sur les thématiques liées à la paix, à la cohésion sociale et sur les points saillants de l'Accord pour la paix issu du processus d'Alger signé le 15 mai et parachevé le 20 juin 2016. Elles seront réalisées à l'intention des citoyens jeunes et des femmes des communautés vivant sur les sites du projet pour un total de 5 000 personnes.
- ✓ Organiser des sessions de formation sur la paix, la cohésion sociale et sur les points saillants de l'Accord pour la paix à l'intention des acteurs (leaders et autorités) impliqués dans la gestion quotidienne des affaires notamment les autorités intérimaires. Ces formations cibleront les membres des autorités et acteurs d'appui et les leaders communautaires et religieux pour un total de 300 personnes. L'approche tronc-commun qui consiste à former ensemble divers types d'intervenants dont les rôles sont complémentaires et interdépendants afin de favoriser la connaissance mutuelle des responsabilités, base d'une véritable collaboration entre les

communautés et les dirigeants, sera privilégiée dans les formations sur la paix, la cohésion sociale et le mandat des autorités intérimaires.

La combinaison de ces activités (formation, sensibilisation) favorisera la complémentarité dans les discours entre les leaders, membres des organisations de la Société Civile qui sont issus des communautés et les autorités qui appliquent les décisions sur les mêmes communautés. La stratégie vise à établir un discours identique quel que soit l'interlocuteur sur la cohésion sociale et la paix.

En plus, le projet appuiera les groupes de travail présidés par le Gouverneur dans chaque région (Taoudénit, Ménaka) composés des membres des Collèges transitoires, de personnes ressources, des autorités traditionnelles, des services techniques et des représentants de la Société Civile. Ce groupe de travail va identifier et proposer dans un processus participatif et itératif la création des collectivités communes et cercles dans les régions concernées.

Les activités prévues par rapport au résultat 2 « Les communautés bénéficient des infrastructures sociales programmées par leurs gouvernants et sont impliquées dans la pacification de leur terroir » sont :

- ✓ Réaliser 2 centres de santé communautaires à raison d'un CSCOM par région.
- ✓ Réaliser 2 points d'eau équipés de panneaux solaires à raison d'un forage par région
- ✓ Réaliser 2 écoles à raison d'une école par région.

Le projet est doté d'un budget de 1 000 022 \$US avec comme source de financement le Fonds de Consolidation de la Paix des Nations Unies. L'exécution du projet relève d'un partenariat impliquant aussi bien le Partenaire d'exécution (PNUD), le Partenaire Technique et Financier (PTF) que l'État malien à travers le Ministère en charge des collectivités Territoriales.

Initialement prévu pour une période de douze (12) mois à partir de mars 2017, le projet a connu deux (2) extensions de temps sans coûts de mai 2018 à novembre 2018 et de novembre 2018 à décembre 2019. Le projet a été mis en œuvre en partenariat avec la Division des Affaires Civiles de la MINUSMA sous le leadership et l'appropriation des autorités nationales.

En collaboration avec les autorités administratives des deux régions, une évaluation préliminaire des besoins a été effectuée en fonction des priorités en matière de renforcement des capacités et des infrastructures sociales.

Le financement ainsi sollicité devrait permettre de réaliser les activités suivantes :

### **Volet Formation et sensibilisation**

- Former 200 personnes composées des membres des autorités intérimaires et des acteurs d'appui (services techniques et leaders Communautaires) sur la gestion des responsabilités et compétences transférées dans le cadre de la mise en place des autorités intérimaires,
- Sensibiliser et informer 5 000 jeunes citoyens et des femmes des communautés vivant sur les sites du projet sur les thématiques liées à la paix, à la cohésion sociale et sur les points saillants de l'accord sur la paix issu du processus d'Alger,
- Former 300 membres des autorités intérimaires et acteurs d'appui et les leaders communautaires et religieux sur la paix, la cohésion sociale et sur les points saillants de l'accord de paix.

### **Volet Équipement**

- Fourniture de deux (2) véhicules aux autorités intérimaires soit un véhicule par région.

### **Volet infrastructures**

- ✓ Réalisation de 2 centres de santé communautaires à raison d'un CSCOM par région.
- ✓ Réalisation de 2 points d'eau équipés de panneaux solaires à raison d'un forage par région
- ✓ Réalisation de 2 écoles à raison d'une école par région.

### 1.3. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation devra répondre aux questions fondamentales suivantes sur les cinq critères d'évaluation, axés sur les résultats, à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact.

De façon spécifique, cette évaluation consiste à :

- Apprécier le niveau des résultats atteints par rapport aux objectifs définis par le projet et déclinés dans le document de projet, et l'impact réel des interventions sur les partenaires bénéficiaires, ;
- Apprécier la qualité du partenariat par des résultats concrets entre le PNUD et les autres Partenaires Techniques et Financiers intervenant dans le projet d'une part, le partenariat entre le PNUD et les institutions nationales impliquées (le Ministère de la sécurité,) d'autre part ;
- Évaluer le niveau de satisfaction en relation avec les résultats obtenus des différents acteurs clés en lien avec le Projet ;
- Tirer les leçons de l'accompagnement tant positives que négatives de l'expérience de mise en œuvre de la vie du Projet ;
- Évaluer la pertinence, l'efficacité voire l'efficience et l'effet des actions menées par le Projet en rapport avec les objectifs visés en période de crise ;
- Formuler des recommandations susceptibles d'aider la conception et l'exécution de futurs programmes.

L'évaluation du projet permettra au PNUD et aux autres Partenaires Techniques et Financiers d'avoir une appréciation objective et exhaustive des principaux résultats atteints par le projet dans un contexte de crise.

## 2. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

### 2.1. Déroulement

La mission a été conduite, du 08 juin au 08 juillet par un Consultant National. Elle a été réalisée selon les principales étapes suivantes :

- Discussions de prise de contact ;
- Revue documentaire et élaboration des outils de collecte de données ;
- Séance de travail préparatoire de la collecte de données ;
- Collecte de données ;
- Analyse et exploitation des données ;
- Élaboration et validation des rapports d'évaluation.

### 2.2. Sources de données

Pour atteindre les objectifs fixés, l'évaluation a été basée sur une grande diversité de méthodes, d'outils et de techniques pour la collecte et l'analyse des données. Après les discussions préparatoires avec la coordination du projet au PNUD, la mission a déroulé la méthodologie de collecte de données adoptée dans le cadre de l'évaluation.

La collecte de données a concerné la revue documentaire, les entretiens individuels :

- *Revue et analyse documentaire* : A l'aide d'une grille d'analyse documentaire, l'équipe d'évaluation a procédé à une large consultation des documents relatifs au projet, à sa conception, à sa mise en œuvre et aux résultats obtenus. Ces documents ont, pour la plupart, été obtenus auprès du PNUD et ainsi d'autres sources en ligne sur des thématiques connexes relatives aux domaines d'intervention du projet.
- *Entretiens individuels*<sup>1</sup> : L'évaluateur a réalisé des entretiens individuels avec les représentants des autorités intérimaires, la coordination du projet au PNUD, la cellule PBF au Mali, les leaders communautaires des sites des infrastructures, le gouvernorat de Ménaka, la Direction Générale des Collectivités Territoriale, les services techniques de l'État déconcentrés, les entreprises de construction.
- Au total 16 interviews ont été conduites auprès des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet et des bénéficiaires.
- *Observation directe* : Par ailleurs, une visite des infrastructures n'a pas pu être effectuée par l'évaluateur lui-même en raison des restrictions de mobilité dues à la pandémie de la COVID-19 et de la fébrilité de la situation sécuritaire sur les sites des infrastructures. Cependant, l'évaluateur s'est fondé sur les avis des services techniques de l'état en charge de la supervision et de ceux des utilisateurs à travers les leaders communautaires. Aussi, l'évaluateur a pu voir le véhicule fourni à l'autorité intérimaire de Ménaka à Bamako. Les entretiens individuels ont été réalisés à l'aide de guide d'entretien élaboré par la mission d'évaluation.

---

<sup>1</sup> Voir en annexe la liste des personnes rencontrés



### 2.3. Méthodes d'analyse

L'analyse et l'exploitation des données ont été réalisées de manière à faire ressortir les éléments adéquats permettant de se prononcer sur les critères de l'évaluation en conformité avec les critères d'évaluation<sup>2</sup> qui ont été élaborés.

Concernant l'analyse qualitative, il s'est agi d'une analyse de contenu des informations et données collectées. L'exploitation des données issues des entretiens individuels a été faite selon la méthode suivante :

- L'extraction pour chaque thème des informations clés telles qu'exprimées par les parties prenantes ;
- La hiérarchisation de ces informations en fonction de leur fréquence d'apparition dans chaque type d'entretien et dans l'ensemble ;
- La comparaison entre les sources d'information de façon à dégager les divergences et les convergences ; et
- L'illustration des enseignements et messages clés qui reflètent le plus possible la perception exprimée par les structures et personnes rencontrées concernant la mise en œuvre et les résultats du projet.

La triangulation des données a été mise en exergue durant l'analyse pour assurer la qualité de l'information et pour compléter les diverses informations obtenues entre elles ; notamment la cohérence des informations données par les différentes sources.

---

<sup>2</sup> Voir en annexe les critères d'évaluation

### 3. PRINCIPALES REALISATIONS DU PROJET

La réalisation du projet a pour but de contribuer au renforcement des capacités des membres des autorités intérimaires afin qu'ils soient des acteurs du processus de réconciliation et de consolidation de la paix tout en renforçant leurs capacités en matière de cohésion sociale et de gestion des collectivités territoriales. La réalisation des infrastructures au profit des communautés permettra également aux bénéficiaires de satisfaire leurs besoins de base (éducation, santé et hydraulique) et d'avoir confiance aux gouvernants.

Pour ce faire, la mise en œuvre du projet a été structurée à travers deux (2) grands résultats et cinq (5) produits :

**Résultat 1** : les autorités intérimaires et agents des collectivités territoriales des régions de Gao, Tombouctou, Kidal Ménaka et Taoudénit bénéficient d'approches et capacités requises pour une gestion des collectivités et l'instauration de la cohésion sociale.

- (i) *Produit 1.1 les membres des autorités intérimaires, des agents des collectivités territoriales et des services déconcentrés acquièrent des compétences pour gérer les collectivités*
- (ii) *Produits 1.2 les communautés sont sensibilisées et formées et appuient le processus de cohésion sociale en vue d'améliorer les relations de confiance entre elles et les gouvernants*
- (iii) *Produit 1.3 les initiatives, consultations relatives aux activités de découpage et planification des nouvelles régions de Taoudénit et Ménaka sont appuyées*

**Résultat 2** : les communautés bénéficient des infrastructures sociales programmées par leurs gouvernants et sont impliquées dans la pacification de leur terroir.

- (i) *Produit 2.1 le gouvernement est appuyé dans sa stratégie de reconstruction du Nord*
- (ii) *Produit 2.2 le mécanisme de suivi évaluation et de partage de l'information est instauré.*

Après trois (3) années d'exécution plusieurs réalisations sont au crédit du projet suivant les activités prévues.

#### **3.1. Résultat 1 les autorités intérimaires et agents des collectivités territoriales des régions de Gao, Tombouctou, Kidal Ménaka et Taoudénit bénéficient d'approches et capacités requises pour une gestion des collectivités et l'instauration de la cohésion sociale.**

Produit 1.1 : les membres des autorités intérimaires, des agents des collectivités territoriales et des services déconcentrés acquièrent des compétences pour gérer les collectivités

Le projet a organisé trois sessions de formation à travers le Ministère en charge de la Décentralisation sur les modules: organisation et fonctionnement des collectivités territoriales, gouvernance des collèges transitoires et des Autorités intérimaires, procédures de passation des marchés publics des collectivités territoriales, gestion budgétaire et comptable des collectivités territoriales et contrôle de l'action des Autorités intérimaires et Collèges transitoires. Ces modules de formation sont des modules standard élaborés par le Centre de Formation des Collectivités Territoriales sur demande de la Direction Générale des Collectivités. Ces thématiques sont systématiquement dispensées aux nouveaux élus. Chaque session de 61 membres a été précédée du recensement (brainstorming) de tous les points de blocage et des engagements de résolution dont le suivi est assuré par le président

de l'autorité intérimaire et le représentant de l'État. Le renforcement des capacités de 61 membres des autorités intérimaires dont 5 femmes élargis aux conseillers spéciaux des gouverneurs (6) sur tous les aspects de fonctionnement des structures a permis de cerner la problématique liée à la mise en œuvre de la gouvernance. A travers ces formations les membres des autorités intérimaires ont compris la double mission qui leur est due, celle d'instaurer de consolidation de la paix en leur propre sein du fait qu'ils proviennent de différentes sensibilités et de poser les actes favorables au vivre ensemble et à la consolidation de la paix qui reste fragile au sein des communautés qu'ils administrent. A travers également ce produit, les Autorités intérimaires ont chacune reçu une double-cabine de marque Mitsubishi.

Produit 1.2 : les communautés sont sensibilisées et formées et appuient le processus de cohésion sociale en vue d'améliorer les relations de confiance entre elles et les gouvernants

Pour l'amélioration des relations de confiance et de la cohésion sociale, des rencontres intercommunautaires ont été organisées au niveau des quatre (4) cercles de la région de Ménaka et à Tombouctou pour la région de Taoudéni sous l'égide des collègues transitoires trois (3) jours durant chacune. Ces rencontres intercommunautaires avaient pour but de contribuer à la résolution de la crise par le rétablissement de la confiance et du vivre ensemble entre les communautés. Ces rencontres ont mobilisé près de 1000 personnes (leaders communautaires, religieux, chefs de fractions, représentants des femmes et des jeunes, services techniques de l'état...) pour la région de Ménaka et environ 350 personnes pour la région de Taoudénit. Ces rencontres ont été tenues à un moment où il y avait beaucoup de divergences entre les communautés sur la composition des autorités intérimaires. Elles ont permis aux leaders communautaires, chefs de fraction et représentants d'autres couches de la société civile de se comprendre, d'accepter les membres des autorités intérimaires et surtout de comprendre la nécessité de l'entente et de la cohésion sociale comme vecteurs de la paix. Ainsi les communautés ont adhéré aux missions des autorités intérimaires malgré leurs profondes attentes.

Si à Ménaka, ces rencontres ont été organisées dans chacun des quatre (4) cercles à Taoudénit c'est une seule rencontre qui a été organisée à Tombouctou regroupant l'ensemble des représentants des parties prenantes au processus de mise en œuvre de l'accord paix ainsi que les membres des autorités intérimaires.

Produit 1.3 les initiatives, consultations relatives aux activités de découpage et planification des nouvelles régions de Taoudénit et Ménaka sont appuyées

Sous ce produit, le projet a appuyé la tenue des rencontres entre les parties prenantes pour la détermination des sites devant abriter les infrastructures, les discussions et consultations sur le découpage administratif des nouvelles régions etc.

***3.2. Résultat 2 : les communautés bénéficient des infrastructures sociales programmées par leurs gouvernants et sont impliquées dans la pacification de leur terroir.***

Produit 2.1 le gouvernement est appuyé dans sa stratégie de reconstruction du Nord

Dans le cadre de l'appui au gouvernement du Mali dans sa stratégie de reconstruction du Nord, il a été prévu la réalisation d'une école, d'un centre de santé et d'une adduction d'eau pour chacune des deux régions. Ainsi, le projet a permis les réalisations suivantes :

### Région de Taoudénit

Type de réalisation	Caractéristiques	Statut	Entreprise de construction	Site
École	3 salles de classe, une direction et 2 blocs de latrines sèches.	Réception provisoire	Entreprise ESOM	Village de Naima/ cercle de FOUMA-ELBA
Centre de santé	Non réalisé			
Adduction d'eau	Adduction d'eau avec forage et château d'eau de 50 m »	Réception provisoire	Entreprise ESOM	Village Tintibsak/cercle de Al-orch

### Région de Ménaka

Type de réalisation	Caractéristiques	Statut	Entreprise de construction	Site
École	3 salles de classe, d'un bureau et 2 blocs de latrines sèches.	Réception définitive	Entreprise TANY AG	Village ALLADI 1/cercle Anderaboukane
Centre de santé	Normes et standards d'un CSCOM	Réception définitive	Entreprise GTCOM	Village de WASSESSIFI/cercle de Ménaka
Adduction d'eau	Adduction d'eau avec forage et château d'eau de 50 m »	Réception définitive	Entreprise BALAKONY	Village de EMISDOUNANE/ commune de Tidermene.

Sur les infrastructures prévues, c'est le centre de santé de la région de Taoudénit qui n'a pas été réalisée pour faute de ressources financières. En effet, le fonds du projet étant insuffisant pour réaliser toutes les infrastructures, le management du projet a été amené à annuler la construction du centre de santé de Taoudénit. A rappeler que la réalisation d'un centre de santé suivant les normes et standard d'un CSCOM varie de 140 à 180 millions.

Au moment de l'évaluation les deux forages réalisés étaient fonctionnels à la grande satisfaction des communautés bénéficiaires, l'école du Village de Naima à Taoudénit était équipé en tables-banc, les CSCOM et école respectivement à WASSESSIFI et ALLADI à Ménaka n'avaient pas encore reçu les équipements.

### 3.3. Gestion / Suivi - Évaluation du projet

Suivant le mode d'exécution directe du projet par le PNUD, le projet était exécuté par le Conseiller Technique principal Gouvernance assisté par un coordonnateur. A noter également

pour la réalisation du résultat 2 relatif aux infrastructures sociales, l'équipe d'ingénieurs du PNUD a été mise à contribution. Les services techniques de l'État ont fortement contribué dans l'exécution notamment la Direction Générale des Collectivités Territoriales pour le renforcement des capacités des autorités intérimaires, les Directions Régionales de l'urbanisme et de l'Habitat, et celles de l'hydraulique pour les études techniques et la supervision des travaux de construction.

Durant l'exécution du projet, le Comité de Pilotage CoPil a tenu successivement quatre sessions respectivement en juin et décembre 2018 et en mai et décembre 2019. Ce CoPil qui est mis en place pour les tous les projets financés par le Fonds de Consolidation de la Paix au Mali est composé de :

- ✓ Un représentant du Gouvernement : Ministère des Affaires Étrangères
- ✓ Un représentant du SNU : la Coordinatrice Résidente des activités opérationnelles du SNU
- ✓ Un représentant des PTF : le Canada
- ✓ Un représentant des OSC : le Forum des OSC.

## 4. RESULTATS DE L'ÉVALUATION

### 4.1. Grille d'évaluation du projet

Les résultats de l'évaluation sont comparés aux objectifs fixés dans le Cadre de résultats. Ces résultats ont été analysés à la lumière des réalités locales dans lesquelles le projet a été mis en œuvre. Dans cette évaluation, les six points de la grille d'évaluation sont utilisés pour évaluer les résultats, l'efficacité, l'efficience, le suivi évaluation et l'exécution du projet. Le niveau d'appréciation de l'exécution du projet va de « très satisfaisante », une situation où il n'y a pas de défauts significatifs à « très insatisfaisant » qui décrit une situation où de graves lacunes ont été notées. La durabilité du projet est évaluée et présentée sur une grille de quatre points, allant de probable à peu probable. Dans ce cas, le taux le plus élevé indique qu'il existe des risques négligeables pour la probabilité de poursuite des interventions après la fin du projet et que le taux le plus bas indique qu'il existe de sérieux risques que les résultats du projet ne soient pas prolongés au-delà de la durée de vie du projet. L'impact du projet est évalué sur une grille de trois points, de significatif à minimale. Les grilles de notation utilisées dans cette évaluation sont présentées dans les tableaux suivants :

*Tableau 1: Grille d'évaluation de la Pertinence*

Grille d'Évaluation de la Pertinence	
Note d'évaluation	Grille d'évaluation
2	Pertinent (P)
1	Pas pertinent (PP)

*Tableau 2: Grille d'évaluation de l'Efficacité et de l'Efficience*

Évaluation de l'efficacité et de l'efficience		
Note d'évaluation	Grille d'évaluation	Description correspondant
6	Très Satisfaisant (TS)	Le projet n'a eu aucune lacune dans la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience
5	Satisfaisant (S)	Il n'y a eu que des lacunes mineures
4	Moyennement Satisfaisant (MS)	Il y a eu des lacunes modérées
3	Moyennement Insatisfaisant (MI)	Le projet présente des lacunes importantes
2	Insatisfaisant (I)	Il y a eu des lacunes importantes dans la réalisation des objectifs du projet en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience
1	Très Insatisfaisant (TI)	Le projet a eu de graves lacunes

*Tableau 3: Grille d'évaluation de la Durabilité*

Grille d'évaluation de la Durabilité		
Note d'évaluation	Grille d'évaluation	Description correspondant
4	Probable (P)	Risque négligeable pour la durabilité
3	Moyennement Probable (MP)	Risque modéré
2	Moyennement improbable (MI)	Risque Significatif

1	Improbable (I)	Risque réel
---	----------------	-------------

Tableau 4: Grille d'évaluation de l'Impact

Grille d'Évaluation de l'Impact	
Note d'évaluation	Grille d'évaluation
3	Significatif (S)
2	Minimal (M)
1	Négligeable (N)

#### 4.2. Analyse de la Conception et de la pertinence du projet

L'évaluation note que le projet est pertinent en relation avec les priorités nationales dans le cadre du renforcement de la décentralisation et de la restauration de l'autorité de l'État.

Les axes d'intervention du projet riment avec le Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable à travers ses axes stratégiques 1 et 2 respectivement « Consolidation de la démocratie et amélioration de la gouvernance » et « restauration de la paix, de la sécurité et renforcement du vivre ensemble.

Plus spécifiquement, le projet s'aligne sur le Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPND 2015-2024) notamment les objectifs généraux n°4 : Renforcer la gouvernance inclusive du territoire et n°2: Améliorer la qualité des services rendus par les collectivités territoriales et l'annexe 1 de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation Nationale. Le projet est aligné également sur les axes 3, 4 et 6 du Plan d'action du Gouvernement (PAG), à savoir : Axe 3 « Mise en œuvre de politique active de réconciliation nationale » (Renforcement de la cohésion nationale entre toutes les composantes de la communauté) ; Le projet cadre aussi avec les points 4 de l'Axe 2 du Plan stratégique du Ministère de la Réconciliation nationale, « informer et sensibiliser les citoyens sur leurs rôles et responsabilités dans le maintien de la paix et de la sécurité »

Le projet est en droite ligne avec les priorités d'intervention du Fonds de Consolidation de Paix - PBSO, qui s'est engagé à accorder une assistance au Mali en termes de restauration de la paix et de cohésion sociale.

Le projet a été conçu sur la base d'un besoin exprimé par le gouvernement malien à travers le Ministère en charge de la décentralisation. L'Accord pour la Paix et la Réconciliation nationale, issu du processus d'Alger, prévoyait en son annexe 1 la mise en place d'autorités chargées de l'administration des communes, cercles et régions du nord durant la période intérimaire. Les Régions de Taoudénit et Ménaka, qui sont nouvellement créées et dépourvues d'infrastructures et de compétences en comparaison aux autres régions existantes, étaient dans un besoin crucial de renforcement des capacités des membres de leurs autorités intérimaires à rendre de meilleurs services et de réalisations d'infrastructures sociales de base pour les communautés qui y vivent.

Pour ainsi dire que le projet répond aux besoins des bénéficiaires que sont les autorités intérimaires. Aussi, la conception du projet a été faite suivant une approche inclusive et participative avec l'implication de l'ensemble des autorités des régions concernées.

L'évaluation relève une bonne articulation entre les objectifs du projet, ses axes d'intervention ainsi que son cadre de résultats. Cependant, l'évaluation note une ambition forte en termes de résultats attendus à l'exécution du projet. En effet, les résultats relatifs à la fonctionnalité des collectivités territoriales appuyées ou à la maîtrise des rôles et responsabilités par les membres des autorités intérimaires etc. nécessitent des interventions d'une certaine envergure et ciblées et dans le temps. En effet, ces résultats ne peuvent être attribués au seul projet et peuvent être issus d'efforts conjoints d'autres programmes qui s'inscrivent dans le plan d'action du gouvernement.

Par ailleurs, l'identification et l'évaluation préalable des besoins en vue d'orienter les activités du projet sont en adéquation et ont été d'une approche pertinente dans la gestion du projet. La prise en compte des interventions en cours des autres partenaires évoluant dans les domaines d'intervention du projet et du gouvernement malien ont permis d'affiner la conception et de faire une gestion rationnelle des fonds mobilisés, notamment dans le domaine du renforcement des capacités.

L'évaluation note une évaluation non réaliste des coûts des infrastructures alors que dans le domaine de la santé, de l'éducation et de l'hydraulique des estimations standards de ces travaux existent au niveau des services techniques de l'État.

L'évaluation constate la faible prise en compte des questions transversales liées au genre aussi bien dans la conception du projet que dans sa mise en œuvre (dans la définition des thématiques de formation, le choix des prestataires et des participants aux actions de renforcement des capacités).

*Tableau 5 : Synthèse de l'évaluation de la conception et de la pertinence*

<b>Aspects satisfaisants</b>	<b>Défis à relever</b>
Réponse du projet aux besoins du gouvernement malien et aux priorités d'intervention du partenaire technique et financier.	Résultats attendus trop ambitieux au regard des interventions du projet.
Approche inclusive et participative dans l'identification des besoins prioritaires et la conception	La faible prise en compte des questions transversales dans la conception et l'exécution du projet
Bonne articulation entre les objectifs du projet et ses résultats.	

**Notation : La conception du projet est jugée : Pertinente (P)**

### 4.3. Analyse de Efficacité et de l'efficience

Le tableau ci-dessous, permet d'avoir un aperçu des taux de réalisation des principaux indicateurs de performance du projet. Ces indicateurs sont principalement issus du cadre de résultat du document projet.



Tableau 6: Cadre de résultats renseigné

Résultats/produits	Indicateurs	Situation de référence	Cible de fin de projet	Progrès actuel de l'indicateur
Résultat 1 Les autorités intérimaires et agents des collectivités territoriales et des services techniques des régions de Taoudénit et Ménaka bénéficient d'approches et capacités requises pour une gestion des collectivités et l'instauration de la cohésion sociale	Indicateur 1.1 % de Collectivités appuyées devenues fonctionnelle	0	100%	100%
	Indicateur 1.2 % membres des autorités intérimaires maîtrisant leurs rôles	0%	80%	100% dont 29% de femmes
Produit 1.1 Les membres des autorités intérimaires acquièrent des compétences pour gérer les collectivités	Indicateur 1.1.1 Nombre de sessions de formations organisées	0	4	4
	Indicateur 1.1.2 Nombre d'acteurs ayant bénéficié des formations	0	100	102 dont 31 femmes
Produit 1.2 Les communautés sont sensibilisées, formées et appuient le processus de cohésion sociale en vue d'améliorer les relations de confiance entre elles et leurs gouvernants	Indicateur 1.2.1 Nombre de personnes sensibilisées	0	5000	4000 dont 174 femmes
	Indicateur 1.2.2 % de leaders maîtrisant les rôles des autorités intérimaires	0	50%	60% dont 5% de femmes
Produit 1.3	Indicateur 1.3.1	0	2	2

Rapport d'évaluation du Projet d'Appui aux AI Taoudénit et Ménaka

Résultats/produits	Indicateurs	Situation de référence	Cible de fin de projet	Progrès actuel de l'indicateur
Les initiatives consultations relatives aux activités de découpage et planification des nouvelles régions de Taoudéni et Ménaka sont appuyées	Nombre d'ateliers régionaux sur le découpage appuyés			
	Indicateur 1.3.2 Nombre d'activités de planification appuyées	0	2	2
Résultat 2 Les communautés bénéficient des infrastructures sociales programmées par leurs gouvernants et sont impliquées dans la pacification de leur terroir	Indicateur 2.1 Nombre de personnes ayant une perception positive des autorités intérimaires	0	50%	
	Indicateur 2.2 Nombre de services techniques redéployés	0	3	8
Produit 2.1 Le gouvernement est appuyé dans sa stratégie de reconstruction du nord	Indicateur 2.1.1 Nombre d'infrastructures sociales réalisées	0	6	5
	Indicateur 2.1.2 Pourcentage des bénéficiaires par rapport à la population totale	0	20%	25%. Les femmes représentent 52% dans cette frange.
Produit 2.2	Indicateur 2.2.1 Nombre de rapports produits	0	4	

## Rapport d'évaluation du Projet d'Appui aux AI Taoudénit et Ménaka

Résultats/produits	Indicateurs	Situation de référence	Cible de fin de projet	Progrès actuel de l'indicateur
Le mécanisme de suivi évaluation et de partage d'information est amélioré				

### **Effacité dans la mise en œuvre des activités**

A l'analyse du tableau du cadre de résultats, dans la réalisation du résultat 1, 100% des collectivités appuyées sont devenues fonctionnelles ; 100% des membres des autorités intérimaires formés maîtrisent leurs rôles et responsabilités ; 100% des sessions de formations prévues ont été organisées soit 4 ; 102% des acteurs prévus ont été formés soit 102 acteurs dont 31 femmes ; 80 % du nombre de personnes prévues ont été sensibilisées soient 4 000 personnes dont 174 femmes ; 60% des leaders communautaires sont à mieux de comprendre le rôle des autorités intérimaires ; enfin es deux autorités intérimaires ont été appuyés dans la réalisation de leurs ateliers de planification

Pour la réalisation du résultat 2, sur une prévision de 3, huit (8) services techniques ont été redéployés soit 260%, 5/6 infrastructures sociales de base ont été réalisées soit 85%, les autorités intérimaires ont produit 8 rapports sur une prévision de 4 soit 200%.

Globalement, à la lecture du cadre de résultats l'on déduit que le projet a atteint ses objectifs dans le renforcement des capacités des membres des autorités intérimaires, dans la sensibilisation des communautés et la réalisation des infrastructures. En effet, la majeure partie des réalisations ont dépassé les prévisions.

Pour la mise en œuvre du résultat 1 relatif au renforcement des capacités des membres des autorités intérimaires, des acteurs des collectivités territoriales et des services techniques, le choix du partenariat avec la DGCT a été très salubre dans la mesure où elle est dans son rôle de renforcement des capacités des élus des CT et elle dispose d'outils adaptés pour cela. Aussi, le PNUD s'est inscrit, à travers cet appui, dans la réalisation du plan d'actions de la DGCT en l'endroit des nouvelles autorités.

Cependant en l'absence d'un dispositif de suivi évaluation rigoureux, comme c'est le cas dans ce projet, il est difficile d'attribuer l'ensemble des résultats ainsi obtenus aux seules actions du PNUD alors que bon nombre d'actions ont été menées par la même DGCT au profit de ces collectivités

L'un des moments forts a été l'amélioration du climat social entre les membres des autorités intérimaires à travers l'organisation des rencontres intérimaires à un moment où la mise en place des autorités intérimaires a été rendue difficile par le rejet de la communauté des membres désignés. Pour Taoudénit, cette rencontre qui s'est tenue à Tombouctou et qui a regroupé toutes les couches des communautés et les chefs de fraction, a permis aux participants de comprendre le rôle des autorités intérimaires, de dépasser les petites divergences et surtout d'œuvrer pour l'intérêt général de leurs communautés respectives. Sur cet aspect, le projet a permis d'instaurer un climat apaisé et de confiance entre les communautés et les leaders au bénéfice du développement de leurs collectivités territoriales.

Le résultat 2 a permis la réalisation de 5 infrastructures sur 6, soient 2 écoles, 2 points d'eau avec forage et un centre de santé communautaire (CSCOM). L'infrastructure non réalisée est un centre de santé au profit de la région de Taoudéni, qui n'a pu être réalisée pour insuffisance de ressources financières. Il faut noter que les évaluations des coûts des infrastructures ont été mal faites. Le budget du projet étant entièrement absorbé et étant donné que le coût du CSCOM de Ménaka s'affiche à 169.859.049 FCFA, cela dénote d'une mauvaise estimation des coûts du projet vu l'écart. Cela n'aurait pas dû se réaliser, dans la mesure où les services techniques de l'État disposent de référentiels de prix pour ces types d'ouvrage. Par ailleurs, la réalisation des infrastructures justifie d'une très bonne qualité qui peut s'expliquer par le choix de meilleurs prestataires et de la qualité des supervisions effectuées par les services

de l'urbanisme et de l'hydraulique dans les régions concernées. En effet, compte tenu de l'accessibilité assez difficile des sites pour le suivi rapproché des travaux à travers ses ingénieurs, le PNUD a trouvé un accord avec les services techniques de l'État pour le contrôle des travaux des entreprises. Aussi bien les forages que les constructions, les Procès-verbaux de réception ainsi que les avis des leaders communautaires témoignent de leur qualité et de leur utilité. En effet, les points d'eau qui sont fonctionnels depuis leurs réceptions provisoires ont un haut débit qui est à la hauteur des espoirs de la communauté et ont permis d'éviter aux communautés bénéficiaires d'effectuer des distances parfois longues pour s'approvisionner en eau. Aussi, la disponibilité de l'eau a été une source de cohésion sociale entre ces communautés dont certains conflits trouvaient leurs sources dans la rareté de l'eau.

L'un des défis de ce projet a été le retard dans l'exécution qui s'est manifesté dans la réalisation des infrastructures et a été la raison de deux extensions de temps du projet. Parmi les causes de ce retard on peut noter entre autres

- (i) Le temps mis par les autorités intérimaires dans le choix des sites des infrastructures : ce processus s'est étendu sur une longue période à cause de l'appartenance à d'organisations diverses des membres des AI, des divergences internes et de la reprise des hostilités entre groupes armés notamment dans la région de Ménaka toutes choses qui ont entravé l'obtention d'un consensus sur les sites d'implantation des infrastructures ;
- (ii) Le contexte difficile des régions concernées : Ménaka et Taoudénit sont toutes de nouvelles régions créées où la disponibilité de tous les services fait défaut, tels les bureaux de prestation de qualité, qu'il est facile de trouver dans les autres régions. Aussi, la volatilité de la situation sécuritaire fait qu'il y a très peu d'entreprises de construction qui y opèrent ou même que celles qui y sont présentes ne réunissent pas toutes les conditions d'éligibilité aux normes requises pour la passation de marchés ;
- (iii) Les procédures d'acquisition des services du PNUD : il devait être clair pour le PNUD que si c'était ses procédures qui devaient s'appliquer dans l'attribution de ces marchés, il allait s'en dire que cela allait prendre du temps, parce que les réalités contextuelles des sites du projet sont différentes de celles généralement connues. En l'absence d'une certaine flexibilité des procédures eu égard des réalités locales, il allait être très difficile de disposer d'entreprises qualifiées de bonne qualité et à coût acceptable. ;
- (iv) La mauvaise qualité des premières études techniques : malgré que les autorités intérimaires aient soumis avec un grand retard les études techniques des infrastructures, il s'est avéré que ces études nécessitaient d'être revues. Alors que le temps pouvait être économisé si les services techniques avaient été sollicités au préalable ;

Dans le point traitant la gestion du projet dans le ProDoc, il est stipulé « Conformément aux principes directeurs de la décentralisation le projet promeut la fonction de maîtrise d'ouvrage des CT, et s'appuie sur les fonctions des élus locaux pour faciliter l'identification et la sélection des projets proposés localement du résultat 2, en mettant en place un dispositif d'accompagnement qui tient compte du contexte des localités concernées. Les paiements pourraient être effectués par le PNUD ». Malgré la modalité d'exécution directe du projet par le PNUD et au regard de cette disposition du ProDoc, le PNUD avait plus de flexibilité de favoriser la conduite de la maîtrise d'ouvrage des travaux par les autorités intérimaires. Certes les autorités intérimaires n'ont pas toutes les capacités requises ni les connaissances suffisantes des procédures de passation de marché, cependant à travers la mise en place d'un dispositif d'accompagnement et en leur confiant la maîtrise d'ouvrage des travaux, cela

aurait participé au renforcement de leurs capacités dans la réalisation et le contrôle des projets structurants.

Il est vrai que dans la composition de l'équipe de coordination, il n'y a pas de responsable suivi & évaluation, cependant force est de reconnaître que le ProDoc prévoit clairement un dispositif de suivi évaluation assorti d'outils de suivi. Le suivi de la réalisation des constructions a été fait de façon satisfaisante à travers le suivi des services techniques de l'État ce qui s'est traduit par la qualité des infrastructures. Cependant, au niveau des activités de formation et de sensibilisation, l'évaluation n'a pas vu un dispositif d'évaluation ni au niveau du PNUD ni effectué par une tierce organisation permettant de réaliser des études de sondage sur les perceptions des communautés ou amélioration des pratiques des autorités intérimaires. En effet, un certain nombre d'indicateurs qualitatifs sont définis dans le cadre de résultats, qui auraient dû faire l'objet d'enquête de sondage ou de perception, mais cela n'en a pas été.

### **Efficiences du projet**

L'évaluation a adressé la question de l'efficacité en mettant en lien l'utilisation des ressources financières, humaines, matérielles et communicationnelle avec l'atteinte des résultats du projet.

Tableau 7 : Situation des ressources financières du projet (en \$US)

<b>Budget du projet</b>	<b>Montant Mobilisé</b>	<b>Montant Décaissé</b>	<b>Montant engagé</b>
1 000 022	1 000 022	906 261,66	108 087,26

A l'analyse du tableau, il apparaît que l'ensemble du budget total du projet a pu être mobilisé par le PNUD. A la période de l'évaluation, le fonds réellement dépensé était de 906 261,66 \$US soit un taux d'exécution financière réelle de 90%. Cependant, les fonds engagés s'élèvent à 108 087,26 \$ US qui correspondent aux montants des contrats encore actifs non encore payés. En effet, pour la réalisation des infrastructures, les derniers paiements sont conditionnés à la réception définitive des ouvrages qui ne peut se faire qu'après observation de la qualité des ouvrages pendant au moins six mois. L'évaluation a noté un dépassement du budget d'environ 14 327 \$US qui été pris en charge par le PNUD.

L'évaluation note, toutefois, des taux d'exécution des ressources mobilisées et dépensées très satisfaisants. Toute chose qui met en évidence les capacités d'absorption des fonds par le PNUD.

Concernant les ressources humaines du projet, l'évaluation a constaté que le personnel mis en fonction a été fait suivant une approche efficace par le PNUD à travers une synergie dans l'utilisation de ce personnel à travers d'autres projets en son sein (la mise à contribution des ingénieurs du PNUD). Cela s'est traduit par une réduction des charges de fonctionnement de la coordination sur le fonds du projet.

La stratégie du PNUD à faire faire le suivi et le contrôle des travaux par les services techniques de l'État plutôt que par un bureau de contrôle privé s'est révélé également économique en termes de coûts. et contribue à l'appropriation car de par leurs mandats, les services techniques ont pour mission d'accompagner les collectivités lors des études, de la réalisation et de l'entretien.

Le développement du partenariat à travers la synergie et la complémentarité dans l'exécution du projet a été de nature à réduire les coûts de fonctionnement des frais de gestion.

*Tableau 8 : Synthèse de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience*

<b>Aspects satisfaisants</b>	<b>Défis à relever</b>
Meilleure qualité des infrastructures réalisées	Retard dans l'exécution du projet
Amélioration du climat social entre les membres des autorités intérimaires à l'effet des rencontres intercommunautaires inclusives.	Absence de capitalisation des formations et des sensibilisations réalisées au sein du PNUD à travers les rapports.
Meilleure stratégie de partenariat avec les services techniques de l'État selon leurs compétences pour l'exécution du projet.	Faiblesse du dispositif de suivi évaluation afin de capturer les résultats soft du projet
Amélioration du climat social entre la communauté et les membres des autorités intérimaires.	
Capacité de mobilisation des ressources et d'absorption des fonds mis à disposition pour l'atteinte des objectifs	
Approche efficiente dans l'exécution du projet à travers l'utilisation des services techniques de l'État.	
Développement d'une bonne approche de partenariat dans l'exécution du projet	

**Notation : L'efficacité et l'efficience du projet sont jugées : Satisfaisantes.**

#### **4.4. Analyse de la Durabilité et de l'Impact du projet**

##### **Durabilité des acquis du projet**

La qualité des infrastructures réalisées et des équipements fournis justifie d'un suivi rapproché dans les travaux ainsi que d'une rigueur dans les conditions d'acquisition. Pour la durabilité des acquis du projet ce suivi et cette rigueur doivent se traduire dans l'entretien des bâtiments et des équipements ainsi que leur sauvegarde. Sur les infrastructures réalisées, ce sont les points d'eau qui étaient fonctionnels au moment de l'évaluation. L'évaluation a constaté que les communautés ont mis en place des comités de gestion des points d'eau qui facturent l'eau à un prix forfaitaire pour constituer un fonds d'entretien des équipements. En effet, eu égard de l'utilisation, ces comités aussi bien à Emisdounane (Taoudénit) que Tintibsak (Ménaka) ont déjà remplacé le système de pompage sur les fonds collectés auprès des utilisateurs. L'un des défis de la durabilité reste la fonctionnalité des écoles et des centres de santé. Certes les bâtiments ont été construits et équipés ou en cours d'équipements pour certains, la question qui se pose est de savoir si la collectivité disposera de ressources pour leur fonctionnement en termes d'acquisition de personnel enseignant et sanitaire, de consommables etc. Ménaka et Taoudénit sont de nouvelles régions avec de nouvelles collectivités qui n'ont pas nécessairement ce réflexe de fonctionnement comme les autres collectivités, donc pas de ressources propres. Les membres des autorités intérimaires sont conscients qu'il est de leur devoir d'assurer le fonctionnement de ces infrastructures mais ils n'ont ni la stratégie ni les moyens à ce jour pour assumer cette charge. Avec un contexte sécuritaire volatile, il y a certainement de fortes chances que les infrastructures ne soient pas fonctionnelles même si l'État fournissait du personnel. Le PNUD certainement pourrait engager les discussions avec les autorités intérimaires et l'État pour voir les possibilités faisables afin que les infrastructures et les équipements ne soient laissés à l'état non fonctionnel.

**Notation : La durabilité des acquis du projet est jugée : Moyennement probable**

**Impact du projet**

Sur la base de la revue documentaire et des interviews réalisées, l'évaluateur note que les objectifs du projet sont quasi-atteints. En effet l'objectif du projet est d'une part d'améliorer le climat social sur les sites d'intervention du projet à travers la formation et la sensibilisation des membres des autorités intérimaires, des leaders communautaires et religieux et les différentes couches de la communauté et d'autre part améliorer le cadre de vie des communautés par le biais de l'amélioration des services rendus par les autorités intérimaires et mise à disposition des infrastructures sociales de base.

Les rencontres intercommunautaires se sont réalisées à un moment où les relations étaient tendues entre les différentes fractions et certaines parties signataires de l'accord d'Alger. Ces rencontres, qui avaient un caractère inclusif, ont permis à ces différents participants d'aplanir les différends et de mettre l'intérêt général des communautés au premier plan. Cela a permis l'acceptation des autorités intérimaires et leur a facilité l'exercice de leur mandat.

Les cartes sanitaires et scolaires ainsi que les points d'eau sont presque inexistantes dans les régions d'intervention du projet. A la lecture des caractéristiques des sites bénéficiaires des infrastructures l'on se pose la question du sort de ces communautés sur ces espaces dépourvus d'infrastructures essentielles pour un cadre de vie digne. La réalisation de ces infrastructures a été un miracle pour ces communautés qui devaient parcourir des kilomètres pour disposer de gouttes d'eau, avoir accès à la santé ou l'éducation pour les enfants. L'utilité de ces infrastructures est témoignée ici à travers l'engouement et la disponibilité des leaders communautaires dans les discussions pendant l'évaluation.

Enfin l'évaluation note l'impact de la réalisation des points d'eau sur les conflits intercommunautaires. En effet, les utilisateurs ont mentionné qu'il y avait de multiples conflits entre les populations sédentaires et les éleveurs transhumants du fait de la rareté de l'eau. Cependant, avec la réalisation des forages à haut débit ils arrivent à desservir la population en eau et vendre aux éleveurs pour leurs animaux.

Cependant, le projet était doté de ressources relativement faibles au regard des besoins immenses qu'expriment ces communautés. Si les ressources du projet permettaient de réunir les trois types d'infrastructures réalisées par le projet dans une même communauté, celle-ci aurait eu les bases de développement, parce que sans cadre de vie adéquat il n'y a point de développement. Mieux, c'est cette situation qui conduit les populations de ces régions à se déplacer fréquemment à la recherche d'un meilleur cadre de vie.

*Tableau 9: Synthèse de l'évaluation de la durabilité et de l'impact*

<b>Aspects satisfaisants</b>	<b>Défis à relever</b>
Amélioration du climat social entre les membres de la communauté eux-mêmes et avec les membres des autorités intérimaires.	Faiblesse des ressources du projet au regard des besoins immenses des populations des régions d'intervention.
Amélioration du cadre de vie des sites bénéficiaires	
Réduction des conflits autour des points d'eau dû à la rareté de l'eau.	

**L'impact du projet est jugé : Significatif**



#### 4.5. Questions transversales

##### Droits de l'Homme

La prise en compte des droits de l'homme dans l'exécution du projet était effectivement un thème transversal pour toutes les thématiques transmises. En effet, qui parle de vivre ensemble, de cohésion sociale et de paix évoque le respect des droits de l'autrui à travers l'abandon des violations droits de l'homme. Aussi, l'amélioration du cadre de vie des populations à travers les infrastructures sociales est une manière de rendre à ces populations leur dignité et par conséquent leur droit à un cadre de vie harmonieux. Nous pouvons ainsi déduire que le projet dans sa mise en œuvre poursuivait le respect des droits de l'homme.

##### Genre

Au niveau de la conception du projet, il n'a pas été clairement mentionné dans le document projet la nécessité de prendre en compte la problématique du genre, l'évaluation n'a pas noté ni à travers les réalisations, ni au niveau des résultats une réelle prise en compte du genre. Cependant on peut noter que l'école et les points d'eau contribuent à la prise en compte du Genre, si on retient la scolarisation des filles et la corvée d'eau.

*Tableau 10: Synthèse de l'évaluation des questions transversales*

<b>Aspects satisfaisants</b>	<b>Défis à relever</b>
Prise en compte des droits de l'homme dans l'exécution du projet	Non spécification de la prise en compte du genre dans le document projet.

## 5. CONCLUSION

### 5.1. Synthèse de l'évaluation

Un meilleur cadre de vie est un droit imprescriptible de la personne humaine. C'est un droit qui constitue avec le droit à la vie les premiers droits garantis par toute société. Ils conditionnent l'accomplissement des autres droits. C'est pourquoi le Mali et ses partenaires ont compris qu'aucune initiative de paix et de cohésion sociale ne peut aboutir sans que ces droits élémentaires ne soient assurés aux populations. Le déficit d'accès à la santé, à l'éducation, à l'eau constitue en soit une crise qui peut entraver tout processus de paix.

Le projet d'appui aux autorités intérimaires est une réponse à l'accompagnement de la mise en œuvre de l'accord de paix à travers les actions de paix, de cohésion sociale et d'amélioration du cadre de vie des populations des régions ciblées. – tant dans sa formulation à travers l'identification des axes d'interventions du projet – que dans sa mise en œuvre à travers une meilleure définition des moyens de mise en œuvre qui a tenu compte de bon nombre de sensibilités.

Globalement, la qualité de mise en œuvre du projet ainsi que l'atteinte des résultats ci-dessus cités sont jugées satisfaisantes. Cependant, la qualité de mise en œuvre du projet risque d'être entachée le défaut de mécanismes de fonctionnalité des infrastructures sanitaires et scolaires. Il est du ressort des bénéficiaires d'en faire bon usage et surtout de les entretenir pour un usage pérenne, mais ils doivent être accompagnés dans la définition de stratégie pour leur fonctionnement.

### 5.2. Leçons apprises

A la suite de la mission d'évaluation, l'on peut retenir les points suivants comme condition du succès.

- *Approche inclusive et participative* dans la conception du projet par l'intégration des bénéficiaires directs et des autorités dans l'identification et la hiérarchisation des besoins ;
- *Une stratégie pragmatique dans la réalisation d'économie du budget sur la réalisation des infrastructures* : en effet le PNUD a eu la clairvoyance de faire valoir l'accompagnement de l'État dans la mise en œuvre qui a été une source de réduction des frais d'études et de suivi/contrôle des travaux;
- *Un suivi rapproché de l'exécution des travaux à travers les services techniques régionaux* qui été un gage de la qualité des infrastructures ainsi réalisée ;
- *Un système de mesure des résultats soft du projet quasi inexistant* : le suivi et l'évaluation des perception n'est pas visible dans le projet malgré que quelques résultats ont été fournis, par exemple une évaluation de l'amélioration des services rendus par les membres des autorités intérimaires à l'effet des activités de renforcement des capacités.

### 5.3. Perspectives

Les régions de Taoudénit et de Ménaka sont toutes deux des nouvelles régions au Nord du Mali avec une majorité de collectivités dépourvues de toutes infrastructures. Cette intervention

du Fonds de consolidation de la paix à travers le PNUD a été un souffle d'espoir pour ces communautés enfin de disposer d'un meilleur cadre de vie auquel ils aspirent depuis que Taoudéni et Ménaka ont été érigées en région. Les divergences entre les leaders de la communauté dans le choix des sites devant bénéficier des infrastructures témoignent du besoin énorme dans ces deux régions. Comme souligné plus haut, aucune initiative de paix ne peut aboutir objectivement s'il n'y a pas une équité dans l'accessibilité aux infrastructures sociales de base, donc une justice sociale. L'évaluation recommande de poursuivre ces actions au bénéfice de la paix et de la cohésion sociale.

#### **5.4. Recommandations**

##### **Aux autorités intérimaires**

- ✓ De développer des stratégies pour le recrutement des personnels enseignant et sanitaire,
- ✓ Poursuivre ou renforcer le mécanisme d'entretien des infrastructures et des équipements,

##### **A la Direction du PNUD et à la coordination du projet**

- ✓ Associer les ingénieurs internes du PNUD dans la conception des projets avec un volet infrastructures pour une meilleure estimation des coûts,
- ✓ Mener un plaidoyer auprès de l'État sur les possibilités de mise à disposition des enseignants et du personnel soignant pour le fonctionnement des infrastructures réalisées,

##### **Au PTF**

- ✓ Poursuivre le processus de réalisation des infrastructures dans ces régions accompagné par des messages de paix entre les communautés
- ✓ Soutenir les collectivités de Taoudénit et Ménaka à travers des programmes de développement en vue de circonscrire l'influence des groupes armés notamment terroristes

## **ANNEXES**

**Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées**

Organisations	Nombre	Personnes rencontrées
PNUD	3	Fatimata Ossade Traoré – Chef Unité Gouvernance
		Mohamed Ould Ahmed– Coordinateur du Projet
		Maïna BAGALE – Ingénieur Génie Civil PNUD
Ministère en charge de la décentralisation	2	Abdrhamane Cissé – DG DGCT Ali Issa - DGA DGCT
Fonds de consolidation de la paix	1	Aissatou GUISSSE KASPAR - PBF Program Manager
Gouverneur de Ménaka	1	Daouda Maïga – Gouverneur de la région
Autorités Intérimaires & leaders communautaires	8	Dina Ould Daya – Vice-président AI Taoudéni Ahmadou toure – Secrétaire Général AI Taoudénit Abdoul Wahab - Président AI Ménaka Ibrahim Ag Idbaltanat – Conseiller AI Ménaka Youssouf Mohamed – Membre AI Taoudénit Issouf Ag Alidou – Leader communautaire Tidermene Adoum – Leader Communautaire Wassefi Aboubacri AG – Leader Communautaire Anderaboukane
Entreprise BALAKONY	1	Lamine BALAKONY - Gérant

**Annexe 2 : Critères d'évaluation**

Aspect à évaluer / Éléments à considérer	Principales questions d'évaluation	Méthodes et outils de collecte de données	Indicateurs de mesure de l'aspect évalué
<b>Pertinence</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformité avec les priorités nationales (Gouvernement, population)</li> <li>- Identification et formulation du projet</li> <li>- Choix adéquat des acteurs, des partenaires, des zones d'intervention et des cibles</li> <li>- Conformité avec les priorités des partenaires techniques et financiers du projet</li> <li>- Adéquation de la théorie du changement du projet avec les priorités et les réalisations</li> <li>- Validité des objectifs au regard de l'évolution contextuelle (politique, économique, social, institutionnel)</li> <li>- Prise en compte des droits de l'homme, du genre et plus généralement des zones desservies et des populations vulnérables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet a-t'il été conforme aux priorités nationales et aux priorités des partenaires (PNUD, UNDAF, MINUSMA) dans sa conception et dans sa mise en œuvre ?</li> <li>- Le projet a-t-il répondu aux attentes des populations et des structures bénéficiaires ?</li> <li>- La théorie du changement recherchée est-t-elle compatible avec la conception du projet et les actions mise en œuvre ?</li> <li>- Comment le genre et les droits de l'homme ont été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet ?</li> <li>- Le choix des cibles a-t-il été approprié par rapport aux zones desservies et des populations vulnérables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revue documentaire à l'aide des grilles de collecte de données</li> <li>- Entretiens avec les parties prenantes à l'aide des guides d'entretien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de conformité du projet aux priorités nationales</li> <li>- Niveau de conformité du projet aux priorités des partenaires</li> <li>- Capacité du projet à répondre aux attentes des structures et populations bénéficiaires</li> <li>- Prise en compte de la théorie du changement</li> <li>- Niveau de prise en compte des droits d l'homme et du genre</li> <li>- Niveau d'adéquation du ciblage des zones et des populations</li> </ul>
<b>Efficacité</b>			

Aspect à évaluer / Éléments à considérer	Principales questions d'évaluation	Méthodes et outils de collecte de données	Indicateurs de mesure de l'aspect évalué
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Réalisation des activités effective du projet par rapport aux prévisions</li> <li>– Résultats produits par le projet et progrès vers les résultats escomptés</li> <li>– Effets attendus par le projet en référence au cadre logique : lien entre les résultats obtenus et le rétablissement des Institutions</li> <li>– Contribution au renforcement des capacités nationales</li> <li>– Prise en compte des droits de l'homme, du genre et plus généralement des zones desservies et des populations vulnérables</li> <li>– Facteurs qui ont avantagé et/ou perturbé le déroulement du projet : Contraintes et obstacles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les effets ou produits sont-ils atteints ?</li> <li>– Quels progrès ont été réalisés en matière de produits ?</li> <li>– La volonté de prise en compte du genre et des droits de l'homme a-t-elle atteint les objectifs visés ?</li> <li>– Quels facteurs ont contribué à atteindre ou ne pas atteindre les effets escomptés ?</li> <li>– Quels facteurs ont contribué à l'efficacité et à l'inefficacité ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Revue documentaire à l'aide des grilles de collecte de données</li> <li>– Entretiens avec les parties prenantes à l'aide des guides d'entretien</li> <li>– Observation directe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux de réalisation des activités planifiées</li> <li>▪ Taux d'atteinte des objectifs</li> <li>– Nombre et % de personnes formées</li> <li>– % des personnes formés ayant passé avec succès les évaluations finales de formation</li> <li>– Nombre d'infrastructures construites et fonctionnelles</li> <li>– Nombre d'infrastructures équipées</li> <li>▪ Nombre et % de femmes chez les bénéficiaires</li> <li>▪ Effets : Niveau d'applications des compétences acquises dans les activités professionnelles</li> <li>▪ Niveau d'amélioration des services rendus aux populations.</li> </ul>
<b>Efficiency</b>			

Aspect à évaluer / Éléments à considérer	Principales questions d'évaluation	Méthodes et outils de collecte de données	Indicateurs de mesure de l'aspect évalué
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Disponibilité et utilisation adéquate des ressources</li> <li>– Performance de l'équipe de gestion</li> <li>– Performance des partenaires de mise en œuvre (État, PTF, prestataires, etc.)</li> <li>– Adéquation entre les résultats atteints et l'utilisation des ressources techniques, humaines, financières et communicationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quels sont les ressources (technique, matériel, financières, communicationnelle) mises à la disposition du projet ?</li> <li>– Comment ont été utilisées les ressources pour l'atteinte des objectifs : meilleur usage pour l'atteinte des résultats ?</li> <li>– Comment apprécie-t-on l'affectation des ressources directement au profit des populations et des structures bénéficiaires ?</li> <li>– Quelles sont les forces et les faiblesses dans la disponibilité et l'utilisation des ressources du projet ?</li> <li>– Quels facteurs ont contribué à atteindre ou ne pas atteindre les l'efficience escomptés ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Revue documentaire à l'aide des grilles de collecte de données</li> <li>– Entretiens avec les parties prenantes à l'aide des guides d'entretien</li> <li>– Observation directe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux d'exécution budgétaire</li> <li>▪ Efficience : Analyse croisée entre la réalisation des activités, l'atteinte des objectifs et l'exécution budgétaire</li> <li>▪ % des coûts directs et des coûts indirects ?</li> <li>▪ Disponibilité et mise en œuvre d'un plan de gestion et de maintenance du matériel et des équipements</li> </ul>
<p><b>Impact et durabilité</b></p>			



Aspect à évaluer / Éléments à considérer	Principales questions d'évaluation	Méthodes et outils de collecte de données	Indicateurs de mesure de l'aspect évalué
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Engagement des parties prenantes dans le projet</li> <li>– État d'appropriation et de mise en œuvre des outils et mécanismes mis en œuvre par le projet au niveau central et local</li> <li>– Implication et appropriation nationale du cycle de gestion et des acquis du projet pour une durabilité des interventions</li> <li>– Stratégies de synergies et de mobilisations de partenariats et de ressources développées par le projet pour assurer sa pérennité</li> <li>– Capacités contributives de chaque partenaire et qualité des relations partenariales</li> <li>– Pérennité de la prise en compte des droits de l'homme, du genre et plus généralement des zones desservies et des populations vulnérables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dans quelle mesure et dans quels domaines les interventions de chaque acteur (Etat, PNUD, UNDAF, MINUSMA, Bénéficiaires) ont le plus contribué aux produits ?</li> <li>– La stratégie de partenariat a-t-elle été appropriée et efficace ?</li> <li>– Comment les structures nationales se sont-elles appropriées les acquis du projet ?</li> <li>– Quels sont les conditions de répliation de ce projet : pertinence compte tenu du contexte politique actuel ;</li> <li>– Quels facteurs ont contribué à atteindre ou ne pas atteindre les la pérennisation des acquis du projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Revue documentaire à l'aide des grilles de collecte de données</li> <li>– Entretiens avec les parties prenantes à l'aide des guides d'entretien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niveau de contribution de chaque acteur</li> <li>– Taux de réalisation des obligations de chaque partie</li> <li>– Disponibilité d'une liste de conditions à respecter pour la répliation et le passage à échelle du projet.</li> </ul>