



ÉVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI AU CADRE POLITIQUE DE GESTION DE  
LA CRISE AU CENTRE

---

**Djibril DOUCOURE**  
Consultant National

---

Rapport Final  
Octobre 2023

## **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.

## Table des matières

LISTE DES TABLEAUX .....	5
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	6
RESUME ANALYTIQUE .....	8
Conception et pertinence .....	8
Efficacité et efficience .....	9
Pérennité des acquis du projet.....	11
Questions transversales.....	12
Genre .....	12
Recommandation .....	13
1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION .....	16
1.1. Contexte et justification du projet .....	16
1.2. Présentation du projet .....	18
1.3. Objectifs de l'évaluation.....	19
2. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION .....	21
2.1. Déroulement .....	21
2.2. Sources de données .....	21
2.3. Méthodes d'analyse.....	21
3. PRINCIPALES REALISATIONS DU PROJET .....	23
3.1. Résultat 1 : Les Instances d'orientation politique, de pilotage et de coordination des actions en matière de consolidation de la paix au niveau central et régional sensibles aux besoins des femmes et des jeunes sont fonctionnelles et fournissent une réponse politique et programmatique coordonnée.....	23
3.2. Résultat 2 : Les citoyens adhèrent aux mécanismes de gestion de la crise et les perceptions négatives (rumeurs et stéréotypes) sont réduites grâce à une campagne de communication sur le Cadre, un plus grand accès à l'Information sur la gestion de la crise et un meilleur partage de l'Information entre les niveaux central, régional et local. ....	24
3.3. Résultat 3 : Les cadres de redevabilité Incluant les femmes et les jeunes sont créés et renforcés au niveau central et régional pour assurer un suivi citoyen de la mise en œuvre du plan opérationnel du cadre politique de gestion de la crise.....	26
4. RESULTATS DE L'EVALUATION .....	28
4.1. Grille d'évaluation du projet.....	28
4.2. Analyse de la Conception et de la pertinence du projet .....	29
4.3. Analyse de Efficacité et de l'efficience .....	30

4.4.	Analyse de la pérennité du projet.....	36
4.5.	Questions transversales .....	37
	Genre .....	37
5.	CONCLUSION.....	39
6.	Recommandation .....	40
	ANNEXES .....	42
	Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées .....	43
	Annexe 2 : Critères d'évaluation .....	44

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Grille d'évaluation de la Pertinence .....	28
Tableau 2: Grille d'évaluation de l'Efficacité et de l'Efficienc	28
Tableau 3: Grille d'évaluation de la Durabilité .....	29
Tableau 5 : Synthèse de l'évaluation de la conception et de la pertinence .....	30
Tableau 6 : Situation des ressources financières du projet (en \$US).....	34
Tableau 7 : Synthèse de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience .....	35
Tableau 8: Synthèse de l'évaluation de la pérennité.....	37
Tableau 10: Synthèse de l'évaluation des questions transversales.....	38

## SIGLES ET ABREVIATIONS

CCOCSAD	Comité Communal d’Orientation, de Suivi et de Coordination des Actions de Développement
CLOCSAD	Comité Local d’Orientation, de Suivi et de Coordination des Actions de Développement
CNT	Conseil National de la Transition
CoPil	Comité de Pilotage
CPGCC	Cadre Politique de Gestion de la Crise au Centre
CROCSAD	Comité Régional d’Orientation, de Suivi et de Coordination des Actions de Développement
CT	Collectivités Territoriales
FDS	Force de Défense et de Sécurité
GAR	Gestion axée sur les Résultats
MINUSMA	Mission des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PARSEC	Programme d’Appui au Renforcement de la Sécurité dans les régions de Mopti et de Gao
PDI	Personne Déplacée Interne
PROJES	Programme Jeunesse et Stabilisation dans les région Centre du Mali
PDSEC	Plans de Développement Social, Économique, et Culturel
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
ProDoc	Document de Projet
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SNU	Système des Nations Unies

<b>Intitulé du projet</b>		<b>Appui au cadre Politique de Gestion de Crise</b>	
<b>Numéro de projet Atlas</b>			
<b>Atlas Award ID</b>			
<b>Réalisation et produit de l'organisation</b>			
<b>Pays</b>		Mali	
<b>Région</b>			
<b>Date de signature du projet</b>			
<b>Dates du projet</b>		<b>Démarrage</b>	<b>Date de fin planifiée</b>
		16 janvier 2020	22 juillet 2022
<b>Budget total du projet</b>	<b>PBF</b>	1 498 000 USD	
<b>Dépenses engagées à la date de l'évaluation</b>	<b>PBF</b>	1 386 047,074 USD	
<b>Source de financement</b>		PEACE BUILDING FUND	
<b>Partenaire d'exécution du projet</b>		Secrétariat permanent de gestion de la crise au centre	
<b>Type d'évaluation</b>		Évaluation Finale de projet	
<b>Examen de mi-parcours</b>		Néant	
<b>Période évaluée</b>		<b>Démarrage</b>	<b>Fin</b>
		2020	2023
<b>Évaluateur</b>		Djibril Doucouré	
<b>Adresse électronique de l'évaluateur</b>		djibrildoucoure@gmail.com	
<b>Dates de l'évaluation</b>		<b>Démarrage</b>	<b>Finalisation</b>
		Mai 2023	Août 2023

## RESUME ANALYTIQUE

### 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 et de pérennité.

#### ❖ Méthodologie de l'évaluation

La mission d'évaluation a été réalisée de mai à Juillet 2023 par un Consultant National. La méthodologie d'évaluation adoptée a consisté en une analyse quantitative et qualitative à partir de la revue documentaire et des entretiens individuels auprès des parties prenantes et des bénéficiaires directs 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 contenus afin de procéder à une triangulation des informations.

#### ❖ Résultats de l'évaluation

---

### *Conception et pertinence*

---

#### UN FINANCEMENT ARRIVE « AU BON ENDROIT AU BON MOMENT »

L'ancrage du cadre politique à la primature reflète la volonté politique de mettre la gestion de la crise au centre au cœur des priorités et faciliter la coordination entre les ministères membres. Le financement du projet d'appui au cadre politique venait à point nommé pour d'une part rendre fonctionnels le secrétariat permanent et les comités régionaux à travers les équipements et l'opérationnalisation de leurs missions par la prise en charge des plans d'actions entre autres les rencontres statutaires, les sessions de renforcement des capacités et de sensibilisation etc...

L'évaluation note que le projet est pertinent en relation avec les priorités nationales dans le cadre de la coordination des efforts de stabilisation au centre à travers la création du cadre politique de gestion de la crise au centre.

Le projet a été conçu sur la base d'un besoin exprimé par le gouvernement malien. En effet, le projet est un appui aux efforts du gouvernement du Mali qui veut à travers le cadre politique améliorer l'approche de gestion de la crise en termes de coordination et d'implication de toutes les acteurs concernés.

Dans sa conformité avec les interventions des autres partenaires, le projet est également aligné aux objectifs de la programmation conjointe du Fonds de Consolidation de la Paix

Les interventions du projet favorisent également une cohésion entre les FDS et les populations en rapprochant davantage l'administration du citoyen d'une part en prenant davantage en compte les besoins de la population dans les processus de gestion de la crise au centre et d'autre part en améliorant la qualité des services rendus par les partenaires à la communauté à travers une gestion harmonieuse et équitable du nexus humanitaire-développement.

la conception du projet a été faite suivant une approche inclusive et participative avec l'implication de l'ensemble des parties prenantes à la gestion de la crise au centre à travers les actions de stabilisation.

L'évaluation note une prise en compte des questions liées au genre dans la conception du projet à travers la définition des actions favorisant l'implication des personnes vulnérables dans la gestion des affaires publiques.

*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.	
Approche inclusive et participative dans l'identification des besoins prioritaires et la conception	
Bonne articulation entre les objectifs du projet et ses résultats.	
Accent mis sur les priorités des zones bénéficiaires.	

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

---

### ***Efficacité et efficience***

---

#### **Efficacité du projet**

Résultat 1: Les Instances d'orientation politique, de pilotage et de coordination des actions en matière de consolidation de la paix au niveau central et régional sensibles aux besoins des femmes et des jeunes sont fonctionnelles et fournissent une réponse politique et programmatique coordonnée

*Au regard des résultats atteints à travers les indicateurs de performance, le résultat 1 est satisfaisant avec un taux d'atteinte des indicateurs de 100% par la mise en place d'une base de données au niveau du secrétariat permanent permettant de gérer et de coordonner l'action gouvernementale pour la consolidation de la paix au centre et la fonctionnalité des comités régionaux. Le projet a favorisé la mise en place des comités régionaux. Le projet a également soutenu la tenue des rencontres qui a permis l'élaboration des plans d'actions en vue de la coordination des actions de stabilisation. Cependant, la prise en charge des plans d'actions des comités régionaux n'a pas été à la hauteur des parties prenantes régionales ce qui peut se justifier par le faible moyen du projet. Le projet a favorisé également l'élaboration de la stratégie nationale de stabilisation du centre. La crise du Centre est complexe, ancienne et multidimensionnelle. Elle ne peut être traitée efficacement que par une stratégie holistique qui s'attaque à tous les aspects de la crise que connaît le centre. Si véritablement dans les actions envisagées l'esprit de la stratégie est respecté, elle peut contribuer à diminuer la violence et à stabiliser le centre. La mise en œuvre de la stratégie de stabilisation passe forcément par le dispositif de coordination mis en place à travers le secrétariat permanent et les comités régionaux.*

Résultat 2 : Les citoyens adhèrent aux mécanismes de gestion de la crise et les perceptions négatives (rumeurs et stéréotypes) sont réduites grâce à une campagne de communication sur le Cadre, un plus grand accès à l'Information sur la gestion de la crise et un meilleur partage de l'Information entre les niveaux central, régional et local.

L'une des causes des échecs de coordination des stratégies de stabilisation au centre a été le défaut d'implication de la communauté et de prise en compte de leurs préoccupations. Le projet, a permis l'information de la société civile et des services techniques régionaux sur l'existence du cadre politique et de son mandat à travers les ONG WANEP et AZHAR d'une

part et la prise en compte de leurs préoccupations à travers les foras qui ont été l'occasion pour les acteurs de différentes communautés de débattre des problèmes de paix, de vivre-ensemble. Également, le projet a appuyé les missions du Gouverneur de Mopti dans les cercles dans le but de mieux impliquer les communautés et plus spécifiquement les jeunes, femmes, leaders et autorités locales dans le suivi des actions de stabilisation dans leurs contrées et faciliter les sessions de restitution dans les communes devant prendre en compte les initiatives de consolidation de la paix. C'est à la suite de ces actions que les cadres de concertation règlementaires dans les collectivités que sont les CROCSAD, CLOCSAD et CCOCSAD ont été soutenus par le projet pour les rendre fonctionnels et maintenir les discussions sur les questions de consolidation de la paix en soutien aux actions humanitaires et de développement.

Toutes ces actions ont été de nature à mettre au cœur des actions de la stabilisation la communauté, à prendre en compte leurs préoccupations et enfin à instaurer un climat de confiance avec les autorités

**Résultat 3 : Les cadres de redevabilité Incluant les femmes et les jeunes sont créés et renforcés au niveau central et régional pour assurer un suivi citoyen de la mise en œuvre du plan opérationnel du cadre politique de gestion de la crise.**

Si le résultat 3 était bien formulé dans sa conception, sa mise en œuvre est assez mitigée au niveau du produit 1 relatif à l'appui à l'Assemblée nationale pour le contrôle de l'action gouvernementale sur les efforts de la stabilisation. Les actions prévues dans l'appui de l'Assemblée nationale se focalisaient sur la représentativité des députés dans les communautés ciblées et leurs statuts d'appartenance aux régions du centre de sorte à les mettre au-devant du suivi de la gestion de la crise. Certes, il y a eu des actions avec la commission Défense et sécurité du CNT permettant des échanges avec la communauté mais cela demeure une action comme tant d'autres au regard de l'interprétation par cette communauté du statut des membres du CNT en termes de légitimité et de représentativité. Par ailleurs, le projet pouvait dans la redéfinition des activités du produit 1, soumettre un rôle assez important au CNT comme le plaidoyer pour la pérennité des actions de coordination des comités régionaux. En effet, le cadre politique est resté suspendu à l'appui du projet ce qui a entraîné l'arrêt de la tenue des rencontres statutaires des comités à la fin du projet. Pour le produit 2, les recommandations issues des foras régionaux témoignent également non seulement de l'adhésion des populations mais aussi de leur engagement à jouer leur partition dans le processus de gestion de la crise au centre. Avec la réorientation des activités du résultat 3 due à la dissolution de l'Assemblée Nationale, le projet a initié des actions auprès des services sanitaires des deux régions en termes de fournitures de kits de lavage des mains et de renforcement des capacités du personnel pour la prévention contre la COVID 19. Cette activité, très saluée par les parties prenantes au projet, a permis de réduire la propagation du virus dans les régions concernées mais aussi d'encadrer les activités de regroupement du projet avec l'assistance des services sanitaires.

### ***Efficiences du projet***

En termes d'utilisation des ressources, le PNUD a mobilisé et réalisé les 99% des fonds et 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 et de la pandémie de la COVID 19 qui a eu un léger impact sur le calendrier d'implémentation. Le projet a su également réagir convenablement face à l'instabilité institutionnelle qui a eu comme conséquence la dissolution de l'assemblée en initiant d'autres activités pouvant concourir à l'atteinte de l'objectif et donc d'utiliser les ressources y afférentes. Pour optimiser l'utilisation des ressources mises à disposition par le Fonds de Consolidation pour la Paix, une très bonne coordination et communication étaient nécessaires pour optimiser le rapport coût-efficacité. Cette coordination qui s'impose se trouve être en lien avec les objectifs des 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 ce projet avec une forte collaboration entre les partenaires d'implémentation du PNUD.

### *Synthèse de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience*

<b>Aspects satisfaisants</b>	<b>Limites</b>
Atteinte des résultats à travers le cadre de résultat	Faiblesse du dispositif de suivi évaluation afin de capturer les résultats soft du projet
Effectivité de mise en œuvre et bonne gestion de la réorientation du résultat 3 à l'effet de la dissolution de l'Assemblée Nationale.	
Approche inclusive dans la mise en œuvre des activités.	
Forte implication des autorités et communautés locales dans la planification et l'exécution des activités.	
Forte mobilisation et utilisation des ressources mises à disposition.	
Développement d'une bonne approche de partenariat dans l'exécution du projet	

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

---

### *Pérennité des acquis du projet*

---

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 projet 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 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 acceptation facile par les communautés cibles. Cela était d'autant plus important que les leçons apprises des initiatives de coordination du processus de gestion de la crise se sont tous penchées sur cette limite.

Pour consolider l'inclusivité du processus avec davantage d'implication des communautés à la base et des partenaires locaux pour qu'elles s'approprient les activités du projet, les actions sont faites de sorte que les communautés se sentent plus responsables. En commun accord avec les autorités locales et administratives, les communautés ont été mises au cœur des activités du projet à travers leurs consultations et la redynamisation des cadres de redevabilité existants afin qu'elles expriment leur volonté et jouent pleinement leur rôle dans la résolution de la crise dans un processus inclusif. En termes de renforcement des capacités, la connaissance est un acquis durable et qui dispose d'informations devient moins vulnérable. Les différentes sessions de restitution, d'information qui ont été faites au niveau des différentes localités ont permis d'accroître considérablement le niveau de connaissance des communautés sur les efforts de stabilisation au centre. Elles ont permis un éveil de conscience quant à l'importance de leur place dans le processus de la consolidation de la paix et de la cohésion sociale.

Le choix des partenaires d'implémentation est crucial pour la réussite des activités dans un contexte fragile. Les partenaires choisis connaissent très bien les différentes zones d'intervention et y mènent des activités. Il est à saluer la responsabilisation du gouvernorat dans la mise en place des comités. Les ONG locales comme WANEP et AZHAR, qui sont des acteurs clés de la société civile dans ces différentes localités et qui travaillent de concert avec les autorités dans ces localités connaissent mieux le contexte dans ces différentes zones d'intervention du projet.

---

**« Si le projet devait s'arrêter aujourd'hui, je dirais que c'est un peu prématuré. C'est comme si on sevrerait l'enfant avant l'âge. Certes il y a eu un travail formidable qui a été fait mais ce travail mérite d'être consolidé à travers la prolongation ou la réplique ...**

**Est-ce que le mal ne va pas prendre le dessus sur le bien ? ».**

---

En parallèle, ces remarques viennent mettre davantage en évidence qu'un projet d'une telle nature nécessite plus de temps non seulement pour agir sur les mécanismes de coordination et de disposer d'une meilleure stratégie de pérennisation et de capitalisation avant le retrait du projet..

#### *Synthèse de l'évaluation de la pérennité*

<b>Aspects satisfaisants</b>	<b>Limites</b>
Implication des services techniques et des communautés dans les actions du projet et cela en fonction respectivement de leurs compétences et de leurs responsabilités.	Faibles ressources du projet ne permettant pas de poursuivre le soutien aux mécanismes de coordination du cadre politique sur une certaine durée.
Appropriation des mécanismes de coordination par les autorités locales.	Comités locaux suspendus au financement du projet.
Prise en compte des préoccupations des communautés dans le processus de stabilisation du centre.	Arrêt des rencontres des comités régionaux à l'effet de la fin du projet d'appui.
Restauration d'un climat de confiance entre autorités administratives, les FDS et les communautés	

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

---

#### *Questions transversales*

---

Genre

Au niveau de la conception du projet, le constat de la faiblesse de représentativité des femmes dans le processus de gestion de la crise a été clairement posé. Dans la mise en œuvre lors des sessions sensibilisation et de restitution, une priorité était donnée aux femmes et aux représentantes des organisations féminines. Aussi, l'élaboration de la stratégie nationale de stabilisation a accordé une place fondamentale au rôle de la femme dans le processus de gestion de la crise.

## Synthèse de l'évaluation des questions transversales

Aspects satisfaisants	Limites
Prise en compte des questions liées au genre	

### Recommandations

#### Au niveau stratégique

##### ***Revoir l'ancrage de l'animation des comités régionaux***

Pour l'ancrage des comités régionaux, la responsabilité a été donnée aux gouvernorats de mettre en place les comités et de les animer. Actuellement, l'animation des comités est confiée, dans les deux régions, à des conseillers aux gouvernorats qui ne sont pas fonctionnaires et sont pris en charge par d'autres partenaires techniques et pour d'autres activités. Cela interpelle grandement quant à la continuité de ce processus si ces deux conseillers n'étaient plus sur place ce qui est prévisible parce que pendant la période d'évaluation les intéressés étaient en fin de contrat. Vu l'importance de ce dispositif, il serait souhaitable de confier la responsabilité de son animation, bien entendu la préparation des rencontres statutaires, les commissions de travail et le suivi des recommandations etc., aux Agences de Développement Régional, qui sont dans leur rôle de coordination au niveau du territoire régional les actions sectorielles de l'État au profit du conseil régional et en complémentarité au gouvernorat. Cela se justifie par le rôle d'animateur territorial des ADR notamment dans le domaine économique : la dynamisation du cadre Politique passe par la capacité à mobiliser les acteurs du territoire autour d'objectif commun. Une structure déjà dédiée à ce travail, regroupant les différents acteurs (collectivités, services techniques de l'État, chambres consulaires, secteurs privés, société civile) qui sera élargie aux PTFs sous le leadership de la collectivité région peut constituer un outil efficace pour cette animation et de façon pérenne. Toutefois, pour assurer ce leadership, le gouvernorat doit disposer de services propres lui permettant de maîtriser la dynamique et ne pas l'abandonner complètement à la structure technique que constituera l'ADR.

##### ***Plaidoyer pour la prise en charge sur budget national du fonctionnement des comités régionaux***

Le cadre politique de gestion de la crise au centre est une volonté politique du gouvernement malien et au regard de son importance dans la coordination des actions du gouvernement, des partenaires techniques, des autorités locales et de la communauté, il est indispensable de pérenniser un cadre d'échange afin d'harmoniser les interventions et de façon plus équitable. Un tel mécanisme ne peut être assujéti au financement externe, d'où la nécessité de mettre en place un axe de plaidoyer envers le gouvernement à travers les OSCs afin de disposer d'une ligne budgétaire dans les gouvernorats des régions concernées pour cet effet.

## **Au niveau opérationnel**

### ***Appui au secrétariat permanent dans la dynamique d'institutionnalisation du comité national de coordination***

Pour ce qui concerne le secrétariat permanent au niveau national, il y a déjà une dynamique qui est la mise en place du Comité National de Coordination regroupant tous les départements ministériels membres du cadre politique. Il est indispensable que ce comité fonctionne sous le lead du secrétariat permanent afin d'harmoniser les interventions des départements ministériels au bénéfice de la stabilisation des régions du centre étant entendu que ceux-ci sont responsables du programme gouvernemental et de la mobilisation des ressources. Le secrétariat permanent qui travaille déjà à mettre en place les conditions pour une bonne efficacité et continuité de ce comité peut être appuyé à le rendre fonctionnel voire l'« institutionnaliser » en termes de pratique de coordination interministérielle en lien avec la gestion de la crise au centre. En effet, le SP cadre politique a tiré les leçons des échecs de coordination en termes de la qualité des représentants fournis par les ministères, la veille sur la régularité des rencontres, la recherche de fonds pérenne pour la prise en charge des rencontres et surtout la qualité des contenus des rencontres en termes de préparation, d'analyse etc.

### ***Poursuivre le soutien aux activités des comités régionaux***

Selon les parties prenantes aux comités régionaux, l'arrêt de la prise en charge du fonctionnement des comités régionaux a été prématuré dans la mesure où une dynamique de coordination efficace était en construction. Au stade actuel, les comités régionaux demeurent suspendus à l'appui du projet, le gouvernorat ne disposant pas de fonds pour soutenir les rencontres statutaires. Toujours est-il comme il a été souligné au niveau stratégique et au regard des ambitions dévolues au cadre politique, qu'une nouvelle phase du projet prévoit un plaidoyer auprès des autorités aux fins de la mise à disposition d'une ligne budgétaire sur budget national au niveau des gouvernorats de Mopti et Ségou pour le fonctionnement des comités.

### ***Tirer profit des dynamiques de collaboration amorcées notamment au niveau des régions***

Le projet appui au cadre politique a permis d'engranger une dynamique de travail entre les forces de défense et de sécurité, les services techniques, les collectivités territoriales, la société civile et la communauté qu'il serait judicieux de renforcer à l'avenir. Ainsi, il faudrait plus spécifiquement :

- > Soutenir la structuration, en termes de composition, et la vitalité des comités régionaux de Mopti et de Ségou qui avaient été dynamiques grâce à ce projet ;
- > Poursuivre le partenariat avec les ONG partenaires qui ont su démontrer leur capacité à travailler avec les communautés et les services techniques ensemble de façon complémentaire :



## 1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION

### 1.1. Contexte et justification du projet

Le « *Centre* » du Mali correspond géographiquement aux régions de Mopti, Douentza, Bandiagara, Ségou et San. Depuis 2016, cette partie du pays subit de plein fouet les conséquences de l'insécurité initialement circonscrite dans le septentrion à partir de 2012. En cause essentiellement, le déclenchement d'une rébellion par le Mouvement National de Libération de l'Azawad et ses alliés. Ainsi, la « *question du Centre* » est devenue une préoccupation majeure aussi bien pour les populations civiles, les autorités locales, les Forces de défense et de sécurité que pour les autorités politiques dont les premiers responsables de l'actuelle Transition. Le « *Centre* » est fortement influencé par les régions voisines du Nord et les pays frontaliers dont le Burkina Faso, la Mauritanie et le Niger.

Dans les faits, cette insécurité, en plus de la violence qui la caractérise, a provoqué l'érosion et l'effritement du lien social. Elle a remis en cause les principes de tolérance, de cohésion et de solidarité qui jusqu'ici, ont constitué le socle du Mali en tant que nation multiséculaire.

Pour y faire face, le Gouvernement a créé le « *Cadre Politique de Gestion de la Crise du Centre* » (CPGCC) ». La mise en place de cette structure est l'illustration d'une ferme volonté politique en faveur du retour de la paix.

Cette initiative vise à renforcer **la coordination de l'action gouvernementale dans la résolution de la crise au centre** dans le but de renforcer les avancées en termes de consolidation de la paix. Le Projet contribue à l'effort de consolidation de la paix, de stabilisation et de restauration de l'autorité de l'Etat au Centre du Mali où l'insécurité s'installe de façon exponentielle. La recrudescence de l'insécurité dans le centre du pays, une région où se rencontre une multitude d'ethnies, a des conséquences de plus en plus catastrophiques et explique l'urgence d'une action concertée et coordonnée.

La stratégie de mise en œuvre de ce projet tourne au tour de **l'application de la stratégie nationale** de gestion de la crise au centre, d'en assurer une véritable **adhésion par la population** et d'établir des **mécanismes de redevabilité efficaces**. Il s'agit spécifiquement d'appuyer le cadre politique de gestion de la crise au regard du décret du 19 juin 2019, le secrétariat permanent et ses démembrements régionaux (Ségou et Mopti), d'assurer l'adhésion des populations aux mécanismes mis en place, d'où la sensibilisation, la mobilisation communautaire et les services fournis à la population sont une composante-clé du présent projet, de renforcer les mécanismes de redevabilité à travers l'assemblée nationale, les acteurs locaux, la société civile en mettant en place des espaces de reddition des comptes aux citoyens afin d'appréhender leurs aspirations et d'engager les actions en conséquence.

Le projet est une **initiative conjointe du PNUD et de la MINUSMA** (division des affaires politiques et division des affaires civiles) et contribue ainsi à la mise en œuvre de la résolution 2480 (MINUSMA) qui donne la priorité au renforcement des efforts de l'Etat Malien pour la stabilisation du Centre.

La théorie de changement articulée considère l'appropriation nationale effective des actions de consolidation de la paix, l'adhésion et l'implication de toutes les couches sociales dans les initiatives pacifiques et la nécessité de redevabilité étant une expression de l'engagement effectif de l'Etat comme **gage pour une paix durable au centre du Mali**.

Pour compléter cette réponse sécuritaire, certains partenaires dont l'Union européenne, via le Programme d'Appui au Renforcement de la Sécurité dans les régions de Mopti et de Gao (PARSEC) ou du Programme Jeunesse et Stabilisation dans les régions du Centre du Mali (PROJES), appuie les initiatives gouvernementales dans les domaines du développement et

de la sécurité tandis que la mission de maintien de la paix des Nations unies (Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali ou MINUSMA) a d'ores et déjà réorienté une partie de son dispositif dans la région de Mopti. D'autres initiatives au niveau politique, moins formelles ou plus discrètes, ont également vu le jour afin d'ouvrir un dialogue politique avec les parties en conflit dans la région : ainsi des missions de dialogue et de bons offices, ou des contacts entre élites dirigeantes à Bamako et leaders communautaires de la région de Mopti ont été initiés à travers des visites du Premier Ministre dans la région de Mopti au courant de cette année.

La mise en place du cadre politique de gestion de la crise vise à renforcer la coordination de l'action gouvernementale dans la résolution de la crise au centre et dont les limites rétrécissent les avancées dans la consolidation de la paix. Pour atteindre cet objectif, le projet réalisera les résultats spécifiques suivants :

- Les instances d'orientation politique, de pilotage et de coordination des actions en matière de consolidation de la paix au niveau central et régional sensibles aux besoins des femmes et des jeunes sont fonctionnelles et fournissent une réponse politique et programmatique coordonnée ;
- Les citoyens adhèrent aux mécanismes et les perceptions négatives (rumeurs et stéréotypes) sont réduites grâce à une campagne de communication sur le Cadre, un plus grand accès à l'information sur la gestion de la crise et un meilleur partage de l'information entre les niveaux central, régional et local.
- Les cadres de redevabilité incluant les femmes et les jeunes sont créés et renforcés au niveau central et régional pour assurer un suivi citoyen de la mise en œuvre du plan opérationnel du cadre politique de gestion de la crise ;

Le projet a été mis en œuvre dans un contexte sécuritaire relativement difficile, marqué notamment par la persistance et l'intensification des attaques terroristes dans la zone d'intervention et la crise politique au Mali. A cela est venu s'ajouter la pandémie de la COVID 19.

Conformément aux procédures du PBF et du PNUD le projet doit faire l'objet d'une évaluation finale, c'est pourquoi un consultant a été commis pour cet effet.

## 1.2. Présentation du projet

Le projet d'appui au cadre politique de gestion de la crise au centre vise à renforcer la coordination de l'action gouvernementale dans la résolution de la crise au centre dans le but d'appuyer les avancées en termes de consolidation de la paix. Pour atteindre cet objectif, le projet réalisera les résultats spécifiques suivants :

Les instances d'orientation politique, de pilotage et de coordination des actions en matière de consolidation de la paix au niveau central et régional sensibles aux besoins des femmes et des jeunes sont fonctionnelles et fournissent une réponse politique et programmatique coordonnée ;

Les citoyens adhèrent aux politiques nationales et les perceptions négatives (rumeurs et stéréotypes) sont réduites grâce à une campagne de communication sur le care, un plus grand accès à l'information sur la gestion de la crise et un meilleur partage de l'information entre les niveaux central, régional et local.

Les cadres de redevabilité Incluant les femmes et les Jeunes sont renforcés au niveau central et régional pour assurer un suivi citoyen de la mise en œuvre du plan opérationnel du cadre politique de gestion de la crise;

La stratégie de mise en œuvre de ce projet tourne au tour de l'application du décret du 19 Juin 2019 Décret n°2019-0423/PRM portant création, composition, organisation et Modalités de fonctionnement du cadre politique de gestion de la crise, d'en assurer une véritable adhésion de la population par sa vulgarisation et d'établir des mécanismes de redevabilité efficaces.

Le secrétariat permanent du cadre politique de gestion de la crise est l'instance centrale qui devra être appuyée pour assurer le fonctionnement effectif du cadre pour orienter et coordonner l'action gouvernementale en matière de consolidation de la paix. Cet appui passera par la fourniture des expertises techniques nécessaires particulièrement en matière de suivi et évaluation, l'équipement et les fournitures. Cet appui permettra d'instaurer au niveau national un cadre de dialogue technique entre le Gouvernement et les Partenaires techniques et financiers et les acteurs humanitaires, veiller à l'harmonisation, à la mise en cohérence des différentes interventions en matière de paix, humanitaire et développement, organiser les revues des projets et l'identification de Projets/Programmes; élaborer et mettre en œuvre un Plan de Coordination et de Suivi des Projets/ Programmes et d'assurer le suivi des décisions et recommandations.

Au niveau régional, le comité régional constitue le cadre de coordination sous le lead du Gouverneur. Le projet soutiendra ce comité pour assurer son fonctionnement effectif. Il s'agit de lui fournir l'expertise technique nécessaire pour coordonner les actions du cadre politique au niveau régional, collecter les données nécessaires à la prise de décision et au suivi des actions relatives à la consolidation de la paix ; assurer la gestion de l'information à travers une base de données et conduire des missions de supervision périodiques des projets sur le terrain et produire des rapports.

Pour assurer l'adhésion des populations aux mécanismes mis en place, la sensibilisation, la mobilisation communautaire et les services fournis à la population sont une composante-clé du présent projet. Les organisations de la société civile seront sélectionnées pour conduire ces activités consistant à informer sur le Cadre politique et son travail et canaliser les aspirations des communautés locales aux comités régionaux et au secrétariat permanent du cadre politique.

Le projet appuiera également l'Assemblée Nationale dans son rôle de contrôle de l'action gouvernementale. Il s'agira de travailler particulièrement avec la commission parlementaire en charge de paix et sécurité pour évaluer le travail du gouvernement dans ses efforts de stabilisation des régions du Centre et engager une diplomatie parlementaire à travers des échanges avec les autres commissions parlementaires dans les pays de la région du Liptako

Gourma. Le projet utilisera les différents cadres d'échanges existants pour la coordination des actions de développement comme espaces de reddition des comptes où les comités régionaux devront faire part des avancées dans la mise en œuvre des programmes/projets de consolidation de la paix. Ces programmes seront pris en compte dans les différents plans communaux/locaux de développement (PEDSC) et feront partie des sessions de restitutions qu'organisent les communes sur l'état de mise en œuvre de leurs plans locaux. L'appui du projet consistera à faciliter ces cadres d'échanges au niveau régional, cercle et communal à travers le secrétariat du comité régional du Cadre politique.

Afin d'atteindre les objectifs cités, le projet contribuera à l'atteinte des trois (3) résultats du ci-dessous :

**Résultat 1 :** Les Instances d'orientation politique, de pilotage et de coordination des actions en matière de consolidation de la paix au niveau central et régional sensibles aux besoins des femmes et des jeunes sont fonctionnelles et fournissent une réponse politique et programmatique coordonnée.

**Résultat 2 :** Les citoyens adhèrent aux mécanismes de gestion de la crise et les perceptions négatives (rumeurs et stéréotypes) sont réduites grâce à une campagne de communication sur le Cadre, un plus grand accès à l'Information sur la gestion de la crise et un meilleur partage de l'Information entre les niveaux central, régional et local.

**Résultat 3 :** Les cadres de redevabilité Incluant les femmes et les jeunes sont créés et renforcés au niveau central et régional pour assurer un suivi citoyen de la mise en œuvre du plan opérationnel du cadre politique de gestion de la crise.

La zone d'intervention du projet couvre les régions et de Ségou et de Mopti et les autres régions pour l'organisation des foras régionaux.

### 1.3. Objectifs de l'évaluation

L'objectif global de l'évaluation finale indépendante est d'analyser les résultats de la mise en œuvre du projet « Appui au Cadre Politique de Gestion de la Crise au Centre ».

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont de :

- Analyser la pertinence et l'adéquation du projet en termes de :
  - 1) la prise en compte des principaux facteurs de conflit et des questions de consolidation de la paix les plus pertinentes notamment les actions de gestion des conflits ;
  - 2) l'alignement sur la politique nationale de consolidation de la paix et les priorités nationales du Mali ;
  - 3) la question de savoir si le projet a tiré parti de la valeur ajoutée de l'ONU ;
- Évaluer l'efficacité du projet, y compris le niveau de réalisation et la qualité des résultats et des réalisations du projet et recueillir des preuves sur la contribution du projet au Secrétariat Permanent de gestion de la crise au Centre ;

- Évaluer l'efficacité du projet, y compris sa stratégie de mise en œuvre, ses dispositions institutionnelles ainsi que ses systèmes de gestion et de fonctionnement et le ratio coût-efficacité ;
- Documenter les bonnes pratiques, les innovations et les leçons qui ressortent du projet ;
- Fournir des recommandations réalisables pour la programmation future

## 2. METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

### 2.1. Déroulement

La mission a été conduite 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, l'évaluateur 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'évaluateur 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 l'équipe du secrétariat permanent du cadre politique, la coordination du projet au PNUD, les partenaires de mise en œuvre, les représentants de la société civile des zones d'intervention du projet, les autorités administratives.
- *Observation directe* : Le consultant a pu voir dans les locaux du secrétariat permanent les équipements fournis dans le cadre du renforcement des capacités logistiques.

### 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.

Ainsi, la stratégie adoptée a été celle 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 :

---

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

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

- 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/fiabilité de l'information et pour compléter les diverses informations obtenues entre elles ; notamment la cohérence des informations données par les différentes sources.

### 3. PRINCIPALES REALISATIONS DU PROJET

Les interventions du projet se résument à l'appui pour l'opérationnalisation du cadre politique de gestion de la crise, l'information et la sensibilisation des communautés en vue d'une meilleure appropriation et enfin la mise en place d'un mécanisme de contrôle de l'action gouvernementale et redevabilité sur les efforts de stabilisation du gouvernement.

Pour ce faire, la mise en œuvre du projet a été structurée à travers trois (3) grands résultats et six (6) produits :

**Résultat 1** : Les Instances d'orientation politique, de pilotage et de coordination des actions en matière de consolidation de la paix au niveau central et régional sensibles aux besoins des femmes et des jeunes sont fonctionnelles et fournissent une réponse politique et programmatique coordonnée.

**Produit 1.1.** *Le Secrétariat permanent du Cadre Politique de gestion de la crise au centre est renforcé pour assurer une meilleure coordination des actions de consolidation de la paix dans les régions du centre.*

**Produit 1.2.** *Les comités régionaux de Mopti et Ségou sont renforcés entant que démembrement du Cadre politique en vue d'une meilleure coordination des Initiatives de consolidation de la paix au niveau régional.*

**Résultat 2** : Les citoyens adhèrent aux mécanismes de gestion de la crise et les perceptions négatives (rumeurs et stéréotypes) sont réduites grâce à une campagne de communication sur le Cadre, un plus grand accès à l'Information sur la gestion de la crise et un meilleur partage de l'Information entre les niveaux central, régional et local.

**Produit 2.1** : *Les mécanismes d'information et de sensibilisation des populations sur le Cadre politique de gestion de la crise sont renforcées ;*

**Produit 2.2.** *Les sondages réguliers sont organisés en vue d'analyser les perceptions des populations sur les efforts de l'État en matière de consolidation de la paix dans les régions du centre.*

**Résultat 3** : Les cadres de redevabilité Incluant les femmes et les jeunes sont créés et renforcés au niveau central et régional pour assurer un suivi citoyen de la mise en œuvre du plan opérationnel du cadre politique de gestion de la crise.

**Produit 3.1.** *La commission paix et sécurité de l'Assemblée Nationale est appuyée dans son rôle de contrôle de l'action gouvernementale en particulier en matière de consolidation de la paix;*

**Produit 3.2.** *Des foras régionaux sont appuyés afin que les acteurs étatiques au niveau local rendent compte sur la gestion de la crise et les actions de consolidation de la paix ;*

#### **3.1. Résultat 1 : Les Instances d'orientation politique, de pilotage et de coordination des actions en matière de consolidation de la paix au niveau central et régional sensibles aux besoins des femmes et des jeunes sont fonctionnelles et fournissent une réponse politique et programmatique coordonnée.**

A l'effet de la création du cadre politique par le décret n°2019-0423/PM-RM du 19 juin 2019, le secrétariat permanent (niveau national) ainsi que les deux comités régionaux (Mopti et Ségou) ont été mis en place pour la gestion de la crise et équipés par le projet d'appui.

Le secrétariat permanent a également été doté d'équipements et outils nécessaires pour constituer une base de données permettant de gérer et de coordonner l'action gouvernementale pour la consolidation de la paix au centre. Il s'agit entre autres de matériels informatiques et la réalisation d'études. Au niveau régional, les deux comités de Ségou et Mopti ont été également opérationnalisés grâce aux équipements reçus et ont tenu les premières rencontres statutaires qui ont abouti à l'élaboration et à la validation des plans d'actions au niveau régional. Ces plans d'actions ont servi de cadre aux comités afin de suivre les initiatives de consolidation de la paix au niveau de la base et facilité la bonne communication des informations liées à l'insécurité aux autorités régionales, comme ce fût le cas à Koro et à Douentza

Le projet a appuyé en plus la tenue du Comité Technique sous la co-présidence du Secrétaire Permanent et du Représentant Résident/ Programme du PNUD et a permis la participation à l'atelier de Ségou de tous les intervenants dans le domaine de la stabilisation de la paix.

Dans le cadre de la coordination des actions de stabilisation dans les deux régions, Le projet a appuyé la tenue régulière de 12 comités régionaux dans les régions de Mopti et Ségou avant d'intégrer les nouvelles régions issues du découpage territorial à savoir San, Bandiagara et Douentza. Avec l'appui du projet, le Secrétariat Permanent du Cadre politique a organisé des ateliers afin de recenser les avis des autorités administratives, politiques, représentants de la Société Civile et les Comités régionaux dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de Stabilisation. Ces ateliers ont abordé les actions liées à la paix, au développement, à la gouvernance et à la justice en plus des aspects sécuritaires et ont permis une adhésion des populations. Les comités régionaux, qui sont les espaces dédiés spécifiquement au Cadre Politique, ont tenu des rencontres autour de la paix et la stabilisation et ont ramené ces échanges au niveau des Comités Régionaux d'Orientation, de Coordination et de suivi des actions de développement (CROCSAD) plus larges, composés des élus et des représentants des jeunes et des femmes.

Dans les régions, en plus de l'appui pour la tenue des réunions statutaires des comités régionaux, le projet a appuyé trois missions du Gouverneur de la région de Mopti dans les cercles de Djenné, Tenenkou et Youwarou. Grâce à ces rencontres : a) les efforts déployés par les acteurs locaux dans les cercles dans le cadre du retour de la paix et du vivre ensemble ont été partagés avec les responsables locaux, b) les messages de Paix et de cohésion sociale sont transmis et diffusés pour l'apaisement du climat sécuritaire, c) les préoccupations des populations ont été recensées et prises en compte dans la planification, d) la collaboration entre les FDS et les populations est renforcée.

Le projet a appuyé l'élaboration de la stratégie nationale de stabilisation qui a été validé, avant son adoption en conseil des ministres, lors d'un atelier national tenu les 19, 20 et 21 avril et ayant regroupé les représentants des ministères concernés et ceux de la Société Civile, soit 50 participants dont 13 femmes. Cet atelier a impliqué d'autres acteurs notamment ceux de Bankass, Koro, Tenenkou et Youwarou pour une inclusivité de toute la zone centre du Mali.

**3.2. Résultat 2 : Les citoyens adhèrent aux mécanismes de gestion de la crise et les perceptions négatives (rumeurs et stéréotypes) sont réduites grâce à une campagne de communication sur le Cadre, un plus grand accès à l'Information sur la gestion de la crise et un meilleur partage de l'Information entre les niveaux central, régional et local.**

La réalisation des activités du résultat 2 passe pour la plupart par des actions de mobilisation sociale. Cependant, la mise en œuvre du projet a été caractérisée par la manifestation de la pandémie de COVID 19 qui a impacté le déroulement des activités sur ce résultat depuis la fin de l'année 2020. Les activités de regroupements n'ont pas pu se tenir du fait de la pandémie et les mesures d'atténuation de la propagation du virus mises en place par les autorités. Entre temps, le projet a procédé à l'identification des organisations de la société civile à travers la mise en place d'un roster et l'identification des radios communautaires pour relayer les messages de paix. Toutefois les organisations de la société civile et les radios communautaires ont poursuivi les diffusions des messages de paix et de sensibilisation sur les mesures barrières contre la Covid-19 au profit des communautés couvertes par le projet. Cette situation a perduré et s'est poursuivie jusqu'en mai 2021.

Par la suite, le projet a permis le recrutement de deux ONG prestataires afin de faciliter l'appropriation du cadre politique et de ses actions par la communauté. C'est à cet effet, que les deux ONGs WANEP (pour la région de Ségou) et AZHAR (pour la région de Mopti) ont mené des activités auprès des communautés à la base dans les cercles de Macina, Niono (région de Ségou), Djenné (région de Mopti), Bandiagara (région de Bandiagara) et Douentza (région de Douentza). Ainsi 323 personnes ont été rencontrées parmi lesquelles 104 femmes, 107 jeunes et 14 FDS. Au total, 300 acteurs locaux ont été rencontrés dont 100 femmes. Les rencontres d'information et de sensibilisation ont enregistré la participation de 1029 personnes dont 215 femmes et 338 jeunes sur la mission du cadre politique de gestion de la crise du centre (CPGCC) afin de sensibiliser les pairs pour aider le gouvernement à consolider la paix. 250 OSC dont 70 OSC des jeunes et 60 des femmes ont participé aux séances de sensibilisation. Les sessions de formation ont été organisées pour renforcer les capacités de 60 OSC y compris celles des femmes et jeunes sur leurs rôles et responsabilités dans la gestion de la crise (collecte, traitement et la communication de l'information en période de crise). Les activités (Dialogue et Fora) ont été des cadres pour mieux informer et sensibiliser davantage les acteurs communautaires sur le CPGCC à travers des discussions en plénière autour de l'état des lieux de la question socio sécuritaire dans leurs localités, les initiatives de stabilisation portées par les acteurs OSC ; la participation des acteurs communautaires dans le processus de stabilisation des régions du centre. Aussi, elles ont été un espace pour ces acteurs d'échanger et discuter sur les mécanismes et initiatives locales pertinentes en faveur du CPGCC. Pour soutenir la dynamique de réconciliation en cours dans la région de Mopti, Six foras pour la paix et la réconciliation ont été organisés. Ces foras ont été l'occasion pour les acteurs de différentes communautés de débattre des problèmes de paix, de vivre-ensemble. Au total 500 membres de la communauté ont pris part à ces foras (dont 120 femmes, 100 jeunes de moins de 35 ans et 14 FDS)

Sur la base du plan de travail des cadres régionaux (Ségou, Mopti), le projet a appuyé les missions du Gouverneur de Mopti dans les cercles dans le but de mieux impliquer les communautés et plus spécifiquement les jeunes, femmes, leaders et autorités locales dans le suivi des actions de stabilisation dans leurs contrées et faciliter les sessions de restitution dans les communes devant prendre en compte les initiatives de consolidation de la paix.

Le projet s'est appuyé également sur les cadres de concertation réglementaires existants au niveau des Collectivités : CROCSAD, CLOCSAD et CCOCSAD. L'appui dans la tenue des réunions de ces cadres sur les questions de consolidation de la paix en soutien aux actions de développement reste fonctionnel malgré les différentes crises même si leur fonctionnalité demeure très timide. Ces cadres (CROCSAD, CLOCSAD, etc) sont complémentaires des comités créés dans le cadre de la gestion de la crise. La problématique réside dans le fait que le projet fonctionne avec deux Comités régionaux qui couvrent cinq régions au lieu des deux initiales. Cet état de fait est dû à la nouvelle réforme territoriale qui a vu Ségou divisée en deux (Ségou, San) et Mopti en trois (Mopti, Bandiagara et Douentza).

### **3.3. Résultat 3 : Les cadres de redevabilité Incluant les femmes et les jeunes sont créés et renforcés au niveau central et régional pour assurer un suivi citoyen de la mise en œuvre du plan opérationnel du cadre politique de gestion de la crise.**

Pour la réalisation du résultat 3, il était prévu en termes de redevabilité des autorités sur les actions de stabilisation et de paix/sécurité d'appuyer l'Assemblée Nationale pour le contrôle de l'action gouvernementale sur les efforts de stabilisation au centre. Malheureusement durant la mise en œuvre du projet, le Mali a connu un renversement du pouvoir démocratiquement élu qui a mis en branle les institutions y compris l'Assemblée Nationale (AN). En lieu et place de l'AN dissoute, les nouvelles autorités ont créé le Conseil National de la Transition qui n'a pas la même configuration parce que ses membres qui sont nommés ne sont pas représentatifs de l'ensemble du territoire national ce qui a compromis la prévision des activités de redevabilité en termes de contrôle de l'action gouvernementale sur la gestion de la crise au centre du résultat 3. Néanmoins, le projet a appuyé une mission conjointe du Secrétariat Permanent et du Conseil National de Transition (CNT). Cette mission a été mise à profit pour permettre à la Commission Défense et Sécurité du CNT d'expliquer aux citoyens les engagements du Gouvernement pour mieux stabiliser le Centre et aux populations d'exprimer leurs doléances aux représentants du peuple.

Au niveau régional, le projet a appuyé la tenue de 6 cadres de concertation réglementaire au niveau des Collectivités. Ces cadres ont constitué des espaces pour échanger sur la situation sécuritaire, de paix, de développement et même sur les aspects humanitaires en termes de besoins pour les personnes déplacées internes (PDI).

Sur la base de plan de travail des cadres régionaux (Ségou, Mopti), le projet a finalisé deux accords de partenariat avec les Agences de développement régional (Ségou, Mopti) pour : appuyer les sessions de restitution des communes devant prendre en compte les initiatives de consolidation de la paix initiées dans les communes et appuyer la tenue régulière du CROCSAD, CLOCSAD et CCOCSAD sur les questions de consolidation de la paix en soutien aux actions de développement. Les deux agences ont par la suite appuyé les communes (9 dans la région de Mopti et 11 dans la région de Ségou) dans l'élaboration de leurs Plans de Développement Social Économique et Culturel (PDSEC). L'élaboration de ces PDSEC avait pour particularité non seulement la sensibilisation des élus communaux sur la nécessité de leur implication dans les efforts de stabilisation au centre mais aussi la prise en compte des aspects liés à la paix et à la sécurité dans le programme communal.

Au regard de l'impact de la pandémie de la COVID, le projet a appuyé les Directions régionales de la Santé de Mopti et Ségou à travers l'équipement en kits aux fins de leur accompagnement pour la tenue des cadres de concertations qui ont contribué à freiner la propagation de la Covid. On peut noter entre autres, la formation de 41 formateurs, hauts cadres des services de santé, suivie du renforcement des capacités de 659 agents des Districts et Centres de Santé Communautaire. Ainsi, 8 Centres de Référence et 202 Centres de Santé communautaire ont bénéficié de Kits, permettant le respect des mesures barrières.

## **3.4 Dispositif de gestion et modalités de mise en œuvre**

### **3.4.1 Dispositif de gestion**

Le dispositif de gestion mis en place dans le cadre du projet s'est traduit par la mise en place de deux organes suivants : (1) une Unité d'exécution du projet au PNUD et (1) un Comité de Pilotage.

L'équipe d'exécution du projet basée au Bureau PNUD à Mopti est en charge de planifier et de mettre en œuvre l'ensemble des activités du programme avec la participation des unités du programme pays.

Le Comité de Pilotage du projet est constitué des représentants du PNUD, de la MINUSMA, des ministères membres du cadre politique que sont le Ministère de la Cohésion Sociale, Paix et Réconciliation Nationale, le Ministère de la Jeunesse et des Sports, le Ministère de la Promotion de la Femme de l'Enfant et de la Famille, le Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile, Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation, le Ministère de l'Éducation Nationale, le Ministère de la Défense et des Anciens Combattants, Ministère de la Population et de l'Aménagement du Territoire, le Ministère des Affaires religieuses et du Culte, le Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme) et en particulier le MAECI ainsi que le représentant du Secrétaire Permanent du cadre politique de gestion de la crise du Centre, la société civile et les NGOs.

#### **3.4.2 Modalités de mise en œuvre**

Le projet a été exécuté selon les modalités de mise en œuvre directe – DIM – par le PNUD. Celui-ci a transféré ensuite les ressources à leurs partenaires de mise en œuvre tout en assurant le suivi et le contrôle de qualité et en étant responsable de la préparation des rapports d'avancement des activités et des rapports financiers.

La durée programmatique du projet initialement de vingt-quatre (24) mois à compter du 16 Janvier 2020, a connu une extension sans coût de six (6) mois avec comme date de clôture le 22 juillet 2022.

#### **3.5 Budget et répartition par rubrique**

Le coût total du projet est de **1 498 000 USD**, entièrement financé par le Fonds de Consolidation de la Paix ( PBF)

## 4. RESULTATS DE L'EVALUATION

### 4.1. Grille d'évaluation du projet

Afin d'obtenir les informations sur les résultats de l'exécution du projet, la collecte de données a concerné la revue documentaire, les entretiens individuels. A l'aide d'une grille d'analyse documentaire, l'évaluateur 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. En outre, l'évaluateur a réalisé des entretiens individuels avec le bureau du PNUD à Mopti, les représentants de la société civile des zones d'intervention du projet, les gouvernorats, les agences de Développement Régional à Mopti et Ségou, les prestataires de services (les deux ONG recrutés, le secrétariat permanent du cadre Politique ainsi que secrétariat de PBF. Le consultant a pu voir, en termes d'observation directe les équipements fournis dans le cadre de l'opérationnalisation du secrétariat permanent ainsi que des comités régionaux.

Pour les besoins de l'analyse, les résultats de l'évaluation ont été 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 critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de pérennité ont été utilisés pour évaluer la conception et l'exécution du projet. Le niveau d'appréciation de l'exécution du projet va de « très satisfaisant », 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 pérennité 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. Les grilles de notation utilisées dans cette évaluation sont présentées dans les tableaux suivants :

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

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

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

<b>Évaluation de l'efficacité et de l'efficience</b>		
<b>Note d'évaluation</b>	<b>Grille d'évaluation</b>	<b>Description correspondante</b>
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 pérennité		
Note d'évaluation	Grille d'évaluation	Description correspondante
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

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

UN FINANCEMENT ARRIVE « AU BON ENDROIT AU BON MOMENT » Le cadre politique de gestion de la crise au centre a été mis en place pour pallier les limites de la mise en œuvre du Plan de Sécurisation Intégrée des Régions de Centre (PSIRC) en termes de coordination, d'appropriation par les communautés et de redevabilité des autorités sur la gestion de la crise au centre. L'ancrage du cadre politique à la primature reflète la volonté politique de mettre la gestion de la crise au centre au cœur des priorités et faciliter la coordination entre les ministères membres. Le financement du projet d'appui au cadre politique venait à point nommé pour d'une part rendre fonctionnels le secrétariat permanent et les comités régionaux à travers les équipements et l'opérationnalisation de leurs missions par la prise en charge des plans d'actions entre autres les rencontres statutaires, les sessions de renforcement des capacités et de sensibilisation etc.. Les acteurs rencontrés par l'équipe d'évaluation ont reconnu à l'unanimité que ce financement est arrivé à un moment crucial pour la région et ses communautés, à l'heure où les regards des décideurs politiques et des bailleurs restaient tournés vers le centre qui constitue un verrou stratégique et dont la stabilité constitue un élément majeur pour l'ensemble de la zone.

L'évaluation note que le projet est pertinent en relation avec les priorités nationales dans le cadre de la coordination des efforts de stabilisation au centre à travers la création du cadre politique de gestion de la crise au centre. Les interventions du projet dans ce cadre précis appuie le gouvernement malien dans l'opérationnalisation de ce dispositif conformément au mandat que lui attribue le décret du 19 juin 2019, le Décret n°2019 - 0423/PRM portant création, composition, organisation et modalités de fonctionnement du cadre Politique de gestion de la crise au Centre.

Le projet a été conçu sur la base d'un besoin exprimé par le gouvernement malien. En effet, le projet est un appui aux efforts du gouvernement du Mali qui veut à travers le cadre politique améliorer l'approche de gestion de la crise en termes de coordination et d'implication de toutes les acteurs concernés.

Dans sa conformité avec les interventions des autres partenaires, le projet est également aligné aux objectifs de la programmation conjointe du Fonds de Consolidation de la Paix, de la MINUSMA, de l'Union Européenne et des Pays-Bas qui sont tous dans la logique d'appuyer le cadre politique. Le projet a fait l'objet d'une large consultation afin de prendre en compte les possibilités de complémentarité entre les actions de différents partenaires.

Les interventions du projet favorisent également une cohésion entre les FDS et les populations en rapprochant davantage l'administration du citoyen d'une part en prenant davantage en compte les besoins de la population dans les processus de gestion de la crise au centre et d'autre part en améliorant la qualité des services rendus par les partenaires à la communauté à travers une gestion harmonieuse et équitable du nexus humanitaire-développement. Pour ainsi dire que le projet répond aux besoins des communautés des zones d'intervention.

Aussi, la conception du projet a été faite suivant une approche inclusive et participative avec l'implication de l'ensemble des parties prenantes à la gestion de la crise au centre à travers les actions de stabilisation.

L'évaluation relève une bonne articulation entre les objectifs du projet, ses axes d'intervention ainsi que son cadre de résultats.

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 a permis d'affiner la conception et de faire une gestion rationnelle des fonds mobilisés.

L'évaluation note une prise en compte des questions liées au genre dans la conception du projet à travers la définition des actions favorisant l'implication des personnes vulnérables dans la gestion des affaires publiques.

*Tableau 4 : 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.	
Approche inclusive et participative dans l'identification des besoins prioritaires et la conception	
Bonne articulation entre les objectifs du projet et ses résultats.	
Accent mis sur les priorités des zones bénéficiaires.	

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

### **4.3. Analyse de l'efficacité et de l'efficience**

#### **Efficacité du projet**

Résultat 1: Les Instances d'orientation politique, de pilotage et de coordination des actions en matière de consolidation de la paix au niveau central et régional sensibles aux besoins des femmes et des jeunes sont fonctionnelles et fournissent une réponse politique et programmatique coordonnée.

**Produit 1.1.** Le Secrétariat permanent du Cadre Politique de gestion de la crise au centre est renforcé pour assurer une meilleure coordination des actions de consolidation de la paix dans les régions du centre.

**Produit 1.2.** Les comités régionaux de Mopti et Ségou sont renforcés entant que démembrement du Cadre politique en vue d'une meilleure coordination des Initiatives de consolidation de la paix au niveau régional.

	Indicateurs	Valeur cible	Valeur réalisée	% atteinte	Commentaires
<b>Résultat 1</b> <b>Les instances d'orientation politique, de pilotage et de coordination des actions en matière de consolidation de la paix au niveau central et régional sensibles aux besoins des femmes et des jeunes sont fonctionnelles et fournissent une réponse politique et programmatique coordonnée</b>	Indicateur 1.1 Existence d'une matrice de cohérence des actions de consolidation de la paix dans les régions du centre au niveau du secrétariat permanent du cadre de gestion de la crise.	1	1	100%	Une base de données est disponible au niveau du Secrétariat Permanent
	Indicateur 1.2 Nombre de comités régionaux fonctionnels tenant les réunions statutaires	2	2	100%	Les comités de Ségou et Mopti sont fonctionnels

Au regard des résultats atteints à travers les indicateurs de performance, le résultat 1 est satisfaisant avec un taux d'atteinte des indicateurs de 100% par la mise en place d'une base de données au niveau du secrétariat permanent permettant de gérer et de coordonner l'action gouvernementale pour la consolidation de la paix au centre et la fonctionnalité des comités régionaux. La base de données qui est une cartographie des intervenants et des actions entreprises dans le cadre de la stabilisation du centre permet sans nul doute d'avoir une vue d'ensemble aux fins d'arbitrage et de coordination des actions. Le projet a favorisé la mise en place des comités régionaux. Ces comités régionaux ont été créés par des décisions des gouverneurs de Ségou et de Mopti avec une composition modulable en fonction des questions débattues lors des rencontres et concerne globalement des forces de défense et de sécurité (FDS), des conseils régionaux, des services techniques régionaux, des organisations de la société civile, de la MINUSMA, de l'EUCAP sahel, des organisations humanitaires du système des Nations Unies (SNU), des ONG nationales et internationales. Le projet a également soutenu la tenue des rencontres qui a permis l'élaboration des plans d'actions en vue de la coordination des actions de stabilisation. Cependant, la prise en charge des plans d'actions des comités régionaux n'a pas été à la hauteur des parties prenantes régionales ce qui peut se justifier par le faible moyen du projet.

Le projet a favorisé également l'élaboration de la stratégie nationale de stabilisation du centre. La crise du Centre est complexe, ancienne et multidimensionnelle. Elle ne peut être traitée efficacement que par une stratégie holistique qui s'attaque à tous les aspects de la crise que connaît le centre. La Stratégie nationale de Stabilisation des régions du Centre et son Plan d'actions 2022-2024 est un catalogue qui résume l'ensemble des actions que les ONG et d'autres acteurs mettent en œuvre dans le Centre et constitue un plan de coordination des activités qui sont menées. Elle constitue alors l'outil de référence pour coordonner l'ensemble des activités du gouvernement et de tous les partenaires intervenant dans le Centre. Elle s'articule autour de quelques axes principaux parmi lesquels le rétablissement de la paix, de la sécurité et de la cohésion sociale, l'amélioration de la gouvernance et le renforcement de la justice. À cela s'ajoutent la gestion des questions humanitaires ainsi que le relèvement

économique et enfin, la communication et la coordination des interventions. Si véritablement dans les actions envisagées l'esprit de la stratégie est respecté, elle peut contribuer à diminuer la violence et à stabiliser le centre. La mise en œuvre de la stratégie de stabilisation passe forcément par le dispositif de coordination mis en place à travers le secrétariat permanent et les comités régionaux. Or, il est à noter que les dernières rencontres des comités régionaux datent de 2021, ce qui veut dire que la tenue des rencontres des comités régionaux étaient suspendues aux appuis du projet, ce qui compromet la pérennité de la coordination et le suivi de la mise en œuvre de la stratégie.

Résultat 2 : Les citoyens adhèrent aux mécanismes de gestion de la crise et les perceptions négatives (rumeurs et stéréotypes) sont réduites grâce à une campagne de communication sur le Cadre, un plus grand accès à l'information sur la gestion de la crise et un meilleur partage de l'information entre les niveaux central, régional et local.

**Produit 2.1** : Les mécanismes d'information et de sensibilisation des populations sur le Cadre politique de gestion de la crise sont renforcés ;

**Produit 2.2.** Les sondages réguliers sont organisés en vue d'analyser les perceptions des populations sur les efforts de l'État en matière de consolidation de la paix dans les régions du centre.

	Indicateurs	Valeur cible	Valeur réalisée	% atteinte	Commentaires
<b>Résultat 2</b> <b>Les citoyens adhèrent aux mécanismes de gestion de la crise et les perceptions négatives (rumeurs et stéréotypes) sont réduites grâce à une campagne de communication sur le Cadre, un plus grand accès à l'information sur la gestion de la crise et un meilleur partage de l'information entre les niveaux central, régional et local</b>	Indicateur 2.1 Réduction des perceptions négatives des citoyens sur les efforts de l'Etat en matière de consolidation de la paix dans les régions du centre	50%	63,75%	128%	Ce taux est obtenu sur la base d'une enquête d sondage auprès de la communauté.
	Indicateur 2.2 Amélioration du niveau de participation des populations aux activités de communication et sensibilisation par rapport à la situation de référence	50%	50%	100%	

L'une des causes des échecs de coordination des stratégies de stabilisation au centre a été le défaut d'implication de la communauté et de prise en compte de leurs préoccupations. Le projet, a permis l'information de la société civile et des services techniques régionaux sur l'existence du cadre politique et de son mandat à travers les ONG WANEP et AZHAR d'une part et la prise en compte de leurs préoccupations à travers les foras qui ont été l'occasion pour les acteurs de différentes communautés de débattre des problèmes de paix, de vivre-ensemble. Également, le projet a appuyé les missions du Gouverneur de Mopti dans les cercles dans le but de mieux impliquer les communautés et plus spécifiquement les jeunes, femmes, leaders et autorités locales dans le suivi des actions de stabilisation dans leurs contrées et faciliter les sessions de restitution dans les communes devant prendre en compte

les initiatives de consolidation de la paix. C'est à la suite de ces actions que les cadres de concertation règlementaires dans les collectivités que sont les CROCSAD, CLOCSAD et CCOCSAD ont été soutenus par le projet pour les rendre fonctionnels et maintenir les discussions sur les questions de consolidation de la paix en soutien aux actions humanitaires et de développement.

Toutes ces actions ont été de nature à mettre au cœur des actions de la stabilisation la communauté, à prendre en compte leurs préoccupations et enfin à instaurer un climat de confiance avec les autorités. Ces actions justifient l'amélioration de la participation des activités de sensibilisation et de fait leur perception sur les efforts du gouvernement pour la stabilisation au centre.

Résultat 3 : Les cadres de redevabilité Incluant les femmes et les jeunes sont créés et renforcés au niveau central et régional pour assurer un suivi citoyen de la mise en œuvre du plan opérationnel du cadre politique de gestion de la crise.

**Produit 3.1.** La commission paix et sécurité de l'Assemblée Nationale est appuyée dans son rôle de contrôle de l'action gouvernementale en particulier en matière de consolidation de la paix;

**Produit 3.2.** Des foras régionaux sont appuyés afin que les acteurs étatiques au niveau local rendent compte sur la gestion de la crise et les actions de consolidation de la paix ;

	Indicateurs	Valeur cible	Valeur réalisée	% atteinte	Raisons pour les retards ou changements
<b>Résultat 3</b> <b>Les cadres de redevabilité incluant les femmes et les jeunes sont créés et renforcés au niveau central et régional pour assurer un suivi citoyen de la mise en œuvre du plan opérationnel du cadre politique de gestion de la crise.</b>	Indicateur 3.1 Nombre d'actions parlementaires engagées pour le contrôle de l'action gouvernementale dans la gestion de la crise au centre	2	3	150%	Il s'agit de actions initiées par le CNT
	Indicateur 3.2 Nombre de recommandations issues des foras régionaux sur la gestion de la crise mises en œuvre	10	8	80%	

Si le résultat 3 était bien formulé dans sa conception, sa mise en œuvre est assez mitigée au niveau du produit 1 relatif à l'appui à l'assemblée nationale pour le contrôle de l'action gouvernementale sur les efforts de la stabilisation. Les actions prévues dans l'appui de l'Assemblée Nationale se focalisaient sur la représentativité des députés dans les communautés ciblées et leurs statuts d'appartenance aux régions du centre de sorte à les mettre au-devant du suivi de la gestion de la crise. Certes, il y a eu des actions avec la commission Défense et sécurité du CNT permettant des échanges avec la communauté mais cela demeure une action comme tant d'autres au regard de l'interprétation par cette communauté du statut des membres du CNT en termes de légitimité et de représentativité. Par ailleurs, le projet pouvait dans la redéfinition des activités du produit 1, soumettre un rôle assez important au CNT comme le plaidoyer pour la pérennité des actions de coordination des comités régionaux. En effet, le cadre politique est resté suspendu à l'appui du projet ce qui a entraîné l'arrêt de la tenue des rencontres statutaires des comités à la fin du projet.

Pour le produit 2, les recommandations issues des foras régionaux témoignent également non seulement de l'adhésion des populations mais aussi de leur engagement à jouer leur partition dans le processus de gestion de la crise au centre. Avec la réorientation des activités du résultat 3 due à la dissolution de l'Assemblée Nationale, le projet a initié des actions auprès des services sanitaires des deux régions en termes de fournitures de kits de lavage des mains et de renforcement des capacités du personnel pour la prévention contre la COVID 19. Cette activité, très saluée par les parties prenantes au projet, a permis de réduire la propagation du virus dans les régions concernées mais aussi d'encadrer les activités de regroupement du projet avec l'assistance des services sanitaires.

### *Système de suivi-évaluation*

L'approche de mise en œuvre du projet était la gestion axée sur les résultats. Vu la nature du projet, un système de S&E devrait être élaboré de manière à apprendre du processus de mise en œuvre et en tirer les leçons. Bien que le système de S&E était orienté vers la GAR, elle n'a pas exploité les différents principes de manière effective. L'approche GAR en lien avec les principes du suivi évaluation du PNUD repose sur 3 principes que sont la responsabilisation, l'appropriation et l'inclusivité. Dans la mise en œuvre, un plan d'actions pour l'apprentissage n'a pas été inclus dans le mécanisme pour prendre en compte de manière systématique les différentes leçons apprises et bonnes pratiques dans un contexte similaire.

### **Efficiences du projet**

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

Tableau 5 : Situation des ressources financières du projet (en \$US)

Résultat/ produit	Budget (en USD)	dépenses (en USD)	% d'exécution financière	% d'exécution résultats
<b>Résultat 1</b>				
Produit 1.1:	315 000	332 266	105%	100%
Produit 1.2:	245 000	244 385	100%	100%
<b>Résultat 2</b>				
Produit 2.1	150 000	151 000	101%	128%
Produit 2.2	90 000	90 000	100%	100%
<b>Résultat 3</b>				
Produit 3.1	120 000	119 500	100%	150%
Produit 3.2:	115 000	114 000	99%	80%
Dépenses Administratives	365 000	334 897	92%	
<b>Total</b>	<b>1 498 000</b>	<b>1 386 047</b>	<b>99%</b>	

En termes d'utilisation des ressources, le PNUD a mobilisé et réalisé les 99% des fonds et 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 et de la pandémie de la COVID 19 qui a eu un léger impact sur le calendrier d'implémentation. D'où la requête des extensions sans coût additionnel qui a permis d'achever les activités prévues par le projet et de contribuer à l'atteinte des résultats. Le projet a su également réagir convenablement face à l'instabilité institutionnelle qui a eu comme conséquence la dissolution de l'assemblée en initiant d'autres activités pouvant concourir à l'atteinte de l'objectif et donc d'utiliser les ressources y afférentes. La flexibilité du PBF d'accorder une extension a été un facteur contributif pour l'atteinte des résultats constatés à travers cette évaluation finale.

Pour optimiser l'utilisation des ressources mises à disposition par le Fonds de Consolidation pour la Paix, une très bonne coordination et communication étaient nécessaires pour optimiser le rapport coût-efficacité. Cette coordination qui s'impose se trouve être en lien avec les objectifs des 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 ce projet avec une forte collaboration entre les partenaires d'implémentation du PNUD. C'est à cet effet que, entre autres, la MINUSMA a contribué avec la prise en charge de certains membres du personnel du secrétariat permanent et l'Union Européenne par le financement de certaines rencontres du comité régional de Ségou. La planification conjointe des activités a permis d'avoir plus d'effets avec moins de ressources en évitant la duplication de certaines activités.

*Tableau 6 : Synthèse de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience*

<b>Aspects satisfaisants</b>	<b>Limites</b>
Atteinte des résultats à travers le cadre de résultat	Faiblesse du dispositif de suivi évaluation afin de capturer les résultats soft du projet
Effectivité de mise en œuvre et bonne gestion de la réorientation du résultat 3 à l'effet de la dissolution de l'Assemblée Nationale.	
Approche inclusive dans la mise en œuvre des activités.	
Forte implication des autorités et communautés locales dans la planification et l'exécution des activités.	
Forte mobilisation et utilisation des ressources mises à disposition.	
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 pérennité du projet

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 projet 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 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 acceptation facile par les communautés cibles. Cela était d'autant plus important que les leçons apprises des initiatives de coordination du processus de gestion de la crise se sont tous penchées sur cette limite.

Pour consolider l'inclusivité du processus avec davantage d'implication des communautés à la base et des partenaires locaux pour qu'elles s'approprient les activités du projet, les actions sont faites de sorte que les communautés se sentent plus responsables. En commun accord avec les autorités locales et administratives, les communautés ont été mises au cœur des activités du projet à travers leurs consultations et la redynamisation des cadres de redevabilité existants afin qu'elles expriment leur volonté et jouent pleinement leur rôle dans la résolution de la crise dans un processus inclusif.

En termes de renforcement des capacités, la connaissance est un acquis durable et qui dispose d'informations devient moins vulnérable. Les différentes sessions de restitution, d'information qui ont été faites au niveau des différentes localités ont permis d'accroître considérablement le niveau de connaissance des communautés sur les efforts de stabilisation au centre. Elles ont permis un éveil de conscience quant à l'importance de leur place dans le processus de la consolidation de la paix et de la cohésion sociale. A travers les sessions de sensibilisation, les rencontres entre les autorités et les communautés ont permis une diffusion à large échelle de ces informations. Les différentes rencontres effectuées ont renforcé les liens entre les FDS et les communautés. Ces rencontres ont permis d'asseoir une confiance entre ces deux groupes à travers des débats francs et sincères assortis de recommandations pour une diminution des violences.

Pour des zones difficiles d'accès compte tenu des aspects sécuritaires où les déplacements sont limités, il est difficile de faire passer l'information ou d'assurer le renforcement des capacités. 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. Le choix des canaux de communication fut pertinent car on constate que la source principale d'information dans les différentes localités couvertes par le projet est la radio à hauteur de 41 %.

Le choix des partenaires d'implémentation est crucial pour la réussite des activités dans un contexte fragile. Les partenaires choisis connaissent très bien les différentes zones d'intervention et y mènent des activités. Il est à saluer la responsabilisation du gouvernorat dans la mise en place des comités. Les ONG locales comme WANEP et AZHAR, qui sont des acteurs clés de la société civile dans ces différentes localités et qui travaillent de concert avec les autorités dans ces localités connaissent mieux le contexte dans ces différentes zones d'intervention du projet. C'est d'ailleurs ce qui a facilité les prises de contact avec les autorités et les communautés.

---

**« Si le projet devait s'arrêter aujourd'hui, je dirais que c'est un peu prématuré. C'est comme si on sevrerait l'enfant avant l'âge. Certes il y a eu un travail formidable qui a été fait mais ce travail mérite d'être consolidé à travers la prolongation ou la réplique ...**

**Est-ce que le mal ne va pas prendre le dessus sur le bien ? ».**

---

En parallèle, ces remarques viennent mettre davantage en évidence qu'un projet d'une telle nature nécessite plus de temps non seulement pour agir sur les mécanismes de coordination et de disposer d'une meilleure stratégie de pérennisation et de capitalisation avant le retrait du projet. Le projet était fondé sur un appui au cadre politique de sorte à mettre en place un mécanisme inclusif de coordination de la gestion de la crise au centre. Certes le mécanisme était fonctionnel pendant l'appui du projet mais force est de constater pendant la période d'évaluation que les rencontres des comités s'étaient arrêtées pour faute de ressources. Il y a de forts risques que ce mécanisme ne finisse comme bon nombre déjà existants dans les régions concernés, d'où la nécessité de la continuité du projet qui va s'atteler sur les points suivants en termes de recommandations.

*Tableau 7: Synthèse de l'évaluation de la pérennité*

<b>Aspects satisfaisants</b>	<b>Limites</b>
Implication des services techniques et des communautés dans les actions du projet et cela en fonction respectivement de leurs compétences et de leurs responsabilités.	Faibles ressources du projet ne permettant pas de poursuivre le soutien aux mécanismes de coordination du cadre politique sur une certaine durée.
Appropriation des mécanismes de coordination par les autorités locales.	Comités locaux suspendus au financement du projet.
Prise en compte des préoccupations des communautés dans le processus de stabilisation du centre.	Arrêt des rencontres des comités régionaux à l'effet de la fin du projet d'appui.
Restauration d'un climat de confiance entre autorités administratives, les FDS et les communautés	

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

#### **4.5. Questions transversales**

##### Genre

Au niveau de la conception du projet, le constat de la faiblesse de représentativité des femmes dans le processus de gestion de la crise a été clairement posé. Dans la mise en œuvre lors des sessions sensibilisation et de restitution une priorité était donnée aux femmes et aux représentantes des organisations féminines. Aussi, l'élaboration de la stratégie nationale de stabilisation a accordé une place fondamentale au rôle de la femme dans le processus de gestion de la crise.

*Tableau 8: Synthèse de l'évaluation des questions transversales*

<b>Aspects satisfaisants</b>	<b>Limites</b>
Prise en compte des questions liées au genre	

## 5. CONCLUSION

Projet original dans ses objectifs et son montage, a démontré de fortes potentialités, malgré un contexte d'intervention particulièrement complexe et volatile. Arrivé « au bon endroit au bon moment », le projet « Appui au cadre politique » a permis de renforcer le climat de confiance entre les autorités et la communauté à travers les multiples cadres d'échange et d'écoute. D'une part la population a été informée des efforts du gouvernement sur la stabilisation du centre et d'autre part les autorités ont été à l'écoute des préoccupations de la communauté pour leur prise en compte dans la stratégie de stabilisation du centre. Le projet a permis de créer une dynamique de coordination des actions de stabilisation avec les acteurs de développement et d'actions humanitaires.

Cependant, les défis restent énormes quant à la pérennité des acquis du fait de la durée relativement courte du projet pour ce genre de mécanisme qui n'est pas à son stade de maturité tant sur la disponibilité de ressources stables que sur son institutionnalisation en termes de pratique. Cela a pu créer un sentiment de frustration chez les partenaires opérationnels, de même que l'impression de laisser les processus lancés « au milieu du gué » pour les communautés et les acteurs locaux. En effet, les dynamiques à l'œuvre restent fragiles. Si le projet a finalement su mobiliser les acteurs autour du cadre politique avec comme instrument la stratégie nationale de stabilisation, ils restent néanmoins des mécanismes exogènes dont la viabilité, à l'issue du projet, n'est pas absolument garantie et reste à prouver en l'absence d'une suite. Dans la création et la maturation de la confiance, le temps est, hélas, un facteur essentiel. Voilà pourquoi il semble stratégique de poursuivre les efforts entrepris au Centre du Mali qui reste extrêmement précaire, voire à hauts risques.

Enfin, ce projet aura démontré des capacités de collaboration et de coordination tout à fait remarquables (malgré les difficultés et les lenteurs) entre partenaires techniques, un potentiel de délivrance de services dans des zones difficiles via des alliances avec des acteurs locaux, ainsi que les débuts d'une recréation des bases de confiance entre populations et services techniques, alors même que celle-ci a été fortement mis à mal par la crise actuelle du centre Mali.

## 6. Recommandations

### Au niveau stratégique

#### ***Revoir l'ancrage de l'animation des comités régionaux***

Pour l'ancrage des comités régionaux, la responsabilité a été donnée aux gouvernorats de mettre en place les comités et de les animer. Actuellement, l'animation des comités est confiée, dans les deux régions, à des conseillers aux gouvernorats qui ne sont pas fonctionnaires et sont pris en charge par d'autres partenaires techniques et pour d'autres activités. Cela interpelle grandement quant à la continuité de ce processus si ces deux conseillers n'étaient plus sur place ce qui est prévisible parce que pendant la période d'évaluation les intéressés étaient en fin de contrat. Vu l'importance de ce dispositif, il serait souhaitable de confier la responsabilité de son animation, bien entendu la préparation des rencontres statutaires, les commissions de travail et le suivi des recommandations etc., aux Agences de Développement Régional, qui sont dans leur rôle de coordination au niveau du territoire régional les actions sectorielles de l'État au profit du conseil régional et en complémentarité au gouvernorat. Cela se justifie par Le rôle d'animateur territorial des ADR notamment dans le domaine économique : la dynamisation du cadre Politique passe par la capacité à mobiliser les acteurs du territoire autour d'objectif commun. Une structure déjà dédiée à ce travail, regroupant les différents acteurs (collectivités, services techniques de l'État, chambres consulaires, secteurs privés, société civile) qui sera élargie aux PTFs sous le leadership de la collectivité région peut constituer un outil efficace pour cette animation et de façon pérenne. Toutefois, pour assurer ce leadership, le gouvernorat doit disposer de services propres lui permettant de maîtriser la dynamique et ne pas l'abandonner complètement à la structure technique que constituera l'ADR.

#### ***Plaidoyer pour la prise en charge sur budget national du fonctionnement des comités régionaux***

Le cadre politique de gestion de la crise au centre est une volonté politique du gouvernement malien et au regard de son importance dans la coordination des actions du gouvernement, des partenaires techniques, des autorités locales et de la communauté, il est indispensable de pérenniser un cadre d'échange afin d'harmoniser les interventions et de façon plus équitable. Un tel mécanisme ne peut être assujéti au financement externe, d'où la nécessité de mettre en place un axe de plaidoyer envers le gouvernement à travers les OSCs afin de disposer d'une ligne budgétaire dans les gouvernorats des régions concernées pour cet effet.

### Au niveau opérationnel

#### ***Appui au secrétariat permanent dans la dynamique d'institutionnalisation du comité national de coordination***

Pour ce qui concerne le secrétariat permanent au niveau national, il y a déjà une dynamique qui est la mise en place du Comité National de Coordination regroupant tous les départements ministériels membres du cadre politique. Il est indispensable que ce comité fonctionne sous le lead du secrétariat permanent afin d'harmoniser les interventions des départements ministériels au bénéfice de la stabilisation des régions du centre étant entendu que ceux-ci sont responsables du programme gouvernemental et de la mobilisation des ressources. Le secrétariat permanent qui travaille déjà à mettre en place les conditions pour une bonne efficacité et continuité de ce comité peut être appuyé à le rendre fonctionnel voire

l' « institutionnaliser » en termes de pratique de coordination interministérielle en lien avec la gestion de la crise au centre. En effet, le SP cadre politique a tiré les leçons des échecs de coordination en termes de la qualité des représentants fournis par les ministères, la veille sur la régularité des rencontres, la recherche de fonds pérenne pour la prise en charge des rencontres et surtout la qualité des contenus des rencontres en termes de préparation, d'analyse etc.

### ***Poursuivre le soutien aux activités des comités régionaux***

Selon les parties prenantes aux comités régionaux, l'arrêt de la prise en charge du fonctionnement des comités régionaux a été prématuré dans la mesure où une dynamique de coordination efficace était en construction. Au stade actuel, les comités régionaux demeurent suspendus à l'appui du projet, le gouvernement ne disposant pas de fonds pour soutenir les rencontres statutaires. Toujours est-il comme il a été souligné au niveau stratégique et au regard des ambitions dévolues au cadre politique, qu'une nouvelle phase du projet prévoit un plaidoyer auprès des autorités aux fins de la mise à disposition d'une ligne budgétaire sur budget national au niveau des gouvernorats de Mopti et Ségou pour le fonctionnement des comités.

### ***Tirer profit des dynamiques de collaboration amorcées notamment au niveau des régions***

Le projet appui au cadre politique a permis d'enranger une dynamique de travail entre les forces de défense et de sécurité, les services techniques, les collectivités territoriales, la société civile et la communauté qu'il serait judicieux de renforcer à l'avenir. Ainsi, il faudrait plus spécifiquement :

- Soutenir la structuration, en termes de composition, et la vitalité des comités régionaux de Mopti et de Ségou qui avaient été dynamiques grâce à ce projet ;
- Poursuivre le partenariat avec les ONG partenaires qui ont su démontrer leur capacité à travailler avec les communautés et les services techniques ensemble de façon complémentaire.

## ANNEXES

**Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées**

<b>Organisations</b>	<b>Nombre de personnes interviewées</b>
PNUD	2
Secrétariat permanent	3
Gouvernorat de Mopti	3
Gouvernorat de Ségou	2
ADR de Mopti	4
ADR de Ségou	3
ONG AZHAR	1
ONG WANEP	1
<b>Total</b>	<b>19</b>

## 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, PBF) 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-elle compatible avec la conception du projet et les actions mises 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 de 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 effectives 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 touchées</li> <li>– Nombre de mécanismes mis en place</li> <li>– Nombre et % de femmes chez les bénéficiaires</li> <li>Effets :</li> <li>▪ Niveau de pérennité des mécanismes</li> <li>▪ Niveau d'amélioration des services rendus aux populations.</li> </ul>
<b>Efficienne</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 communicationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quelles 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 escomptée ?</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>Pérennité</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, 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 approprié les acquis du projet ?</li> <li>– Quelles sont les conditions de réplique 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>– Entretien 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 réplique et le passage à l'échelle du projet.</li> </ul>