



2010:16

Sida Review

Alessandra Macri
Soumana Doumbia

Evaluation du Programme d'Appui à la Gouvernance Locale Démocratique au Mali: Rapport final

Evaluation du Programme d'Appui à la Gouvernance Locale Démocratique au Mali: Rapport final

Alessandra Macri
Soumana Doumbia

Sida Review 2010:16

Sida

Authors: Alessandra Macri, Soumana Doumbia.

The views and interpretations expressed in this report are the authors' and do not necessarily reflect those of the Swedish International Development Cooperation Agency, Sida.

Sida Review 2010:16

Commissioned by Sida, Department for Long-term Program Cooperation,
Team Mali

Copyright: Sida and the authors

Date of final report: July 2010

Printed by: Edita 2010

Art. no. Sida61297fr

ISBN: 978-91-586-4152-5

URN:NBN se-2010-34

This publication can be downloaded from:
<http://www.sida.se/publications>

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden.

Visiting address: Valhallavägen 199.

Phone: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64.

www.sida.se sida@sida.se

Table of Contents

Liste des abréviations	3
Résumé	7
Executive Summary	11
1. Introduction	13
1.1 Contexte	13
1.2 Objectifs de l'évaluation	13
1.3 Méthodologie de l'évaluation.....	15
1.4 Structure du rapport.....	16
2. Description de l'intervention	16
2.1 Politiques nationales	17
2.2 Historique, organisation et parties prenantes	20
2.3 Objectifs de l'intervention	23
2.4 Description des activités et réalisations	26
3. Analyses	33
3.1 Pertinence	33
3.2 Efficience	34
3.3 Efficacité	35
3.4 Résultats et impacts	36
3.5 Durabilité.....	37
4. Enseignements tirés	38
5. Conclusions	39
6. Recommandations	40
6.1 Recommandations sur le plaidoyer-lobbying.....	40
6.2 Recommandations sur les dynamiques de concertation et contrôle citoyen	40
6.3 Recommandations sur le renforcement des OSC	41
6.4 Recommandations sur le montage institutionnel	41
6.5 Recommandations sur le suivi évaluation	42
6.6 Recommandations sur la prévention et gestion des conflits (Programmes "PAIX" de l'AEN, "PREGESCO" d'HELVETAS et AMSS-Diakonia)	43
6.7 Recommandations sur l'accès aux ressources pastorales (Programmes AEN et SNV)	44
6.8 Recommandations sur les droits humains, justice économique et sociale (Programmes de l'AEN, HELVETAS et DIAKONIA)	44
6.9 Recommandations sur l'organisation des producteurs du coton et développement durable (Programmes SNV)	45
7. Orientations stratégiques	46
Annexe 1 Tableaux des activités et réalisations par ONG	49
Annexe 2. Liste des documents consultés	70
Annexe 3. Chronogramme de la mission d'évaluation	73
Annexe 4. Liste des institutions et personnes rencontrées	78
Annexe 5. Outils et résultats des ateliers de Mopti	85
Annexe 6. Terms of Reference	107

Liste des abréviations

AADEC	Association de Formation et d'Appui au Développement
ABD	Approche Basée sur le Droit
ADISSAH	Association pour le Développement Intégré de la Savane et du Sahel
AEN	Aide de l'Eglise Norvégienne
AFAD	Association des femmes d'Afrique et de la diaspora
AGR	Activité Génératrice de Revenu
AGR	Activités Génératrices de Revenus
AIC	Approche Inter Communautaire de Gestion des Conflits
AMADANE	Nom d'une ONG partenaire de Gao
AMAPROS	Association Malienne pour la Promotion du Sahel
AMSS	Association Malienne pour la Survie dans le Sahel
AOPP	Association des Organisations Professionnelles Paysannes
APE	Association des Parents d'Elèves
Asdi	Agence Suédoise de Développement International
ASDN	Association au Sud Du Nord
ASSADDEC	Association Sahélienne d'Appui au Développement Décentralisée
ASACO	Association de Santé Communautaire
APESS	Association pour la Promotion de l'Elevage au Sahel
APCAM	Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture
ACOD	Niétaaso, Bureau d'Etude malienne
AMM	Association des Municipalités du Mali
BACR	Bureau d'Appui aux Collectivités Rurales
CAD -Mali	Coalition des Alternatives Africaines de la Dette au Mali
CAFO	Coordination des Associations et ONG Féminines
CC	Cadre de Concertation
CCC	Communication pour le Changement de Comportements
CCOCSAD	Comité Communal d'Orientation de Coordination et de Suivi des actions de Développement
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEDEF	Convention sur l'Elimination de toutes les Formes de Discrimination à l'Egard des Femmes
CEF	Conseil à l'Exploitation Familiale
CGR	Centre de Gestion Rurale
CGS	Comité de Gestion Scolaire
CICJ	Comité Inter Communal de Jumelage
CILSS	Comité Inter Etat de Lutte contre la Sécheresse au Sahel
CLB	Commission Locale de Belligérants
CLOCSAD	Comité Local d'Orientation de Coordination et de Suivi des actions de Développement
CNOP	Conseil National des Organisations Paysannes
CNOP	Coordination Nationale des Organisations Paysannes
CNSC	Conseil National de la Société Civile
COFERSA	Convergence des Femmes Rurales pour la Souveraineté Alimentaire
CP	Comité de Pilotage (Approche AIC)
CPS	Cellule de Planification et de Suivi
CRA	Chambre Régionale d'Agriculture
CROCSAD	Comité Régional d'Orientation de Coordination et de Suivi des actions de Développement

CR-ONG	Coordination Régionale des ONG
CS	Comités de Secteur
CSCOM	Centre de Santé Communautaire
CSCR	Cadre Stratégique pour la Croissance et la réduction de la Pauvreté
CT	Collectivité Territoriale
CVGC	Comité Villageois de Gestion des Conflits
DH	Droit Humain
Diakonia	Organisation Chrétienne du Développement Suédoise
DIRO	Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel
DNCN	Direction Nationale de la Conservation de la Nature
DNDS	Direction Nationale du Développement Social
DNPIA	Direction Nationale de la Production et des Industries Animales
DNSI	Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique
DRPFEF	Direction Régionale pour la Promotion de la Femme de l'Enfant et de la Famille
ECPR	Equipes de Cercle de Personnes Ressources
EDS	Enquête Démographique et de Santé
EID	Espace d'interpellation Démocratique
EN	Equipes de Négociateurs
EPR	Equipes de Personnes Ressources
FACE	Formulaire d'Autorisation de Financement et de Confirmation des Dépenses
FEBVIM	Fédération des Exploitants de Bétail et Viande au Mali
FECONG	Fédération des Coordinations et Collectif d'ONG
FID	Femmes Initiatives pour le Développement
FNDA	Fonds National de Développement Agricole
FONGEM	Fédération des ONG Européennes au Mali
FONGIM	Fédération des ONG Internationales au Mali
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GCOSA	Groupe de Coordination des Zones Arides du Mali
GENEVICO	Gestion Non Violente des Conflits (Réseau)
GLD	Gouvernance Locale Démocratique
GRAIP	Groupe de Recherche pour l'Amélioration des Initiatives pour des Populations
GREFFA	Groupe de Recherche, d'Etude de Formation, Femme -Action
GRN	Gestion des Ressources Naturelles
GSCVM	Groupement des Syndicats des Producteurs de Coton et divers du Mali
GS-CVM	Groupement des Syndicats des Producteurs de Coton et divers du Mali
HACT	Approche Harmonisée de Remise d'Espèces aux Partenaires
HCNLS	Haut Conseil National de Lutte contre le SIDA
Helvetas	Association Suisse pour la Coopération Internationale
Huicoma	Huilerie Cotonnière du Mali
IACR	Bureau d'Etude (Siguida Conseil)
IEC	Information Education Communication
LOA	Loi d'Orientation Agricole
LCB	Local Capacité Builder ou Structure Locale de Renforcement de Capacité
LCD	Lutte Contre la Désertification
MATCL	Ministère de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales
MDSSPA	Ministère du Développement Social, de la Solidarité et des Personnes âgées
MEP	Ministère de l'Elevage et de la Pêche

MLAFU	Ministère du Logement des Affaires Foncières et de l'Urbanisme
MPFEF	Ministère de la Promotion de la Femme de l'Enfant et de la Famille
MPFEF	Ministère pour la Promotion de la Femme de l'Enfant et de la Famille
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement économique
OP	Organisation Paysanne
OSC	Organisation de la Société Civile
PADESO	Programme d'Appui au Développement Durable de l'Elevage au Sahel Occidental
PAF	Programme d'Accompagnement pour une participation accrue des Femmes à la vie Publique
PDESC	Plan de Développement Economique, Social et Culturel
PDESC	Programme de Développement Economique Social et Culturel
PEACLD	Programme environnemental d'appui à la lutte contre la désertification
PIE	Production, Income an Employment
PISE	Plan Intégré de Suivi Evaluation
PIV	Périmètres Irrigués Villageois
PNAE/CID	Programme National d'Action Environnementale
PNGE	Programme National de Gestion de l'Eau
PNIR	Programme National d'Investissement Rural
PNLCD	Programme national de Lutte Contre la Désertification
PNLE	Programme National de Lutte contre l'Excision
PNPE	Politique Nationale de Protection de l'Environnement
PREGESCO	Programme de Gestion et Prévention des Conflits
PRODEC	Programme Décennal de Développement de l'Education
PRODEJ	Programme de Développement de la Justice
PRODESO	Programme de Développement de l'Elevage au Sahel Occidental
PRODESS	Programme de Développement Sanitaire et Social
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RBM	Antenne malienne basée à Gao du Réseau Sous régional pour la promotion de l'Elevage en Afrique de l'Ouest
REDL	Réseau de Réflexion et d'Echange sur le Développement Local
SDI « SOS »	Service pour le Développement Intégré
SECO-ONG	Secrétariat pour la Concertation des ONG du Mali
SILE	Soutien aux Initiatives Locales dans la Lutte contre l'Excision
SLCN	Service Local de Conservation de la Nature
SNV	Organisation Néerlandaise de Développement
SYCOV	Syndicat des Producteurs de Coton et Vivriers du Mali
SYPAMO	Syndicat des Producteurs du Mali Ouest
SYSCOA	Système Comptable Ouest Africain
SYVAC	Syndicat pour la Valorisation des Cultures Cotonnières et Vivrières
TASSAGHT	Lien en Tamasheq, ONG
TDR	Termes de Référence
UNICEF	Fonds des nations Unies pour l'Enfance
UN-SCPC	Union Nationale des Sociétés Coopératives des Producteurs de coton
URCGR	Union Régionale des Centres de Gestion Rurale
URFBV	Union Régionale de la Filière Bétail Viande

URSCPC	Union Secteur des Sociétés Coopératives de Producteurs de Coton
WILDAF-Mali	Réseau Panafricain. pour la Promotion des Droits des Femmes-Mali

Résumé

Le Programme GLD représente une expérience unique de l'Asdi non seulement parce qu'il réunit quatre organisations ONG internationales autour d'un contrat unique et d'une démarche commune, mais aussi parce qu'il essaye de mettre en pratique – d'une manière "holistique" – un laboratoire de gouvernance démocratique, par des interventions multidisciplinaires.

Le défi a été ambitieux, car rien ne présageait la fonctionnalité d'une telle dynamique. Les organisations de développement n'ont pas toujours l'habitude de collaborer étroitement et le document de base du programme s'étendait plus sur les principes et la philosophie globale de l'intervention, que sur des mécanismes opérationnels de mise en œuvre et suivi des activités.

Malgré ces éléments, le Consortium d'ONG internationales a su saisir les opportunités qui leur étaient offertes par ce programme. Il a su produire des expériences remarquables, pertinentes par rapport à la stratégie de l'Asdi en Afrique de l'Ouest et notamment au Mali¹. De plus, il a respecté les priorités des principales politiques de développement du pays, en particulier le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, spécialement en ce qui concerne les femmes et la gestion équitable et durable des ressources naturelles, en liaison avec la prévention et la gestion des conflits socio-économiques entre agriculteurs et éleveurs².

Le cadre logique peu clair et le montage technique et financier lacuneux du programme ont eu des répercussions sur l'efficacité et l'efficience. Toutefois, trois parmi les quatre ONG internationales sélectionnées ont utilisé le financement de l'Asdi pour renforcer des programmes préexistants, à savoir :

- Programme d'Appui à la Prévention et Gestion des conflits « PREGESCO »,
- Lutte contre l'Excision SILE,
- Coton, OP et développement durable,
- Problématique de l'élevage et pastoralisme,
- Programme pour une participation accrue des femmes à la vie Publique au Nord du Mali PAF,
- Programme de renforcement des acquis de la paix à Gao PAI ,
- Programme de valorisation des ressources pastorales à Kidal.

Tous ces programmes interviennent selon des cadres logiques rigoureux et une démarche expérimentée dans les domaines d'intervention respectifs. Le suivi des activités est assuré de façon régulière par la présence de personnel «ad hoc» et l'efficacité de leurs actions a été ainsi assurée.

Dans le cas de DIAKONIA, son efficacité a été inégale, en fonction des capacités des ONG locales sous contractées. En effet, DIAKONIA n'intervient pas à travers des programmes propres, mais fournit un soutien essentiellement financier aux initiatives proposées par les ONG et associations nationales et locales. Ce type de soutien présente l'avantage de stimuler des propositions de projets venant des organisations de la société civile locale. D'autre part, il exige non seulement une sélection selon des critères d'éligibilité des requêtes de financement et des OSC demandeurs, de vérification de la viabilité technique et financière de l'initiative, mais il exige surtout un fort investissement en appui-conseil et suivi-évaluation pour garantir un processus de « learning by doing » et pallier aux faibles capacités des OSC

¹ La stratégie de l'Asdi en Afrique de l'Ouest et au Mali est reportée dans le présent rapport au point 2.2.1

² Les politiques gouvernementales auxquelles le Consortium GLD a contribué sont reportées dans le rapport aux points 2.1.1 ; 2.1.2 ; 2.1.3 et 2.1.4

locales. Pour ce faire, l'efficacité de DIAKONIA s'est trouvée limitée par des ressources humaines et matérielles qui n'apparaissent pas proportionnelles à la charge de travail qu'implique le suivi de nombreux sous-contrats, sur des thématiques disparates et dans des localités souvent éloignées de la capitale.

L'absence de données de référence et d'un système de suivi-évaluation global et homogène a entravé la possibilité d'une estimation quantitative de l'impact. Néanmoins, le caractère même du programme, qui reconnaît les Collectivités Territoriales en tant que cadre d'intervention, et les organisations socio-économiques et professionnelles de la société civile comme bénéficiaires principaux, a conduit à focaliser la plupart des activités sur le renforcement de structures permanentes nationales et locales, ce qui permet d'envisager la durabilité de la plupart des actions mises en œuvre.

Un certain nombre de faiblesses de l'actuel montage institutionnel, technique et financier a été constaté³. Sur la base du bilan des difficultés rencontrées, les recommandations de la mission concernent en premier lieu la formulation d'un nouveau cadre logique, administratif et financier de programme, qui puisse permettre une traduction claire d'objectifs spécifiques circonscrits, en termes de résultats escomptés maîtrisables, et par là d'un suivi-évaluation réaliste et praticable.

A condition de délimiter clairement le cadre logique global, l'établissement d'un programme GLD, agissant à travers un Consortium d'ONG internationales partenaires, apparaît encore très opportun et pertinent non seulement pour ses objectifs, mais aussi pour sa stratégie d'intervention sur le terrain, dont la réussite dépend largement du degré de prise en compte des besoins immédiats des acteurs impliqués.

Une fois des réajustements apportés au cadre logique, ou d'autres éléments pouvant conférer une cohérence globale à la convention de financement, le programme mériterait d'être appuyé sur une durée conséquente afin de rechercher un impact durable, notamment sur les aspects de:

- développement des capacités de générer et mobiliser des fonds de la part des Collectivités Territoriales, des OSC, des OP et des autres acteurs locaux, y compris les organisations féminines. Bien entendu, les capacités d'autofinancement seront renforcées suivant rôles et fonctions propres à chaque institution et structure (ex. : perception de taxes et impôts pour les municipalités, organisation d'AGR et cotisations pour les associations de base, etc.).
- consolidation des mécanismes de concertation locale et pacification, afin qu'ils puissent s'intégrer aux processus de décentralisation en cours dans le pays. En particulier, l'évolution des structures communautaires vers des rôles reconnus par les municipalités est à accompagner, afin d'éviter la mise en place de structures non durables.

Étant donné que les interventions efficaces, à impact positif et avec des perspectives de durabilité ont été dues essentiellement aux capacités et à l'expertise de haut niveau des ONG internationales Helvetas, SNV et AEN, il serait opportun de mener une réflexion sur une éventuelle réorientation des aspects qui ont présenté un certain nombre de faiblesses, tels que:

- la dispersion des ressources sur des thématiques mieux développées par l'Asdi dans d'autres cadres ou avec d'autres PTF (droits des enfants, micro-crédit, dette internationale, etc.), qui ont eu une efficacité et un impact limités en termes de résultats quantitatifs et qualitatifs par rapport aux coûts et investissements perpétrés,
- la dispersion d'un pourcentage élevé des financements de l'Asdi en frais de transaction et fonctionnement de diverses structures «en cascade» et sous-traitants non permanents,

³ Cfr. Point 2.3.1

- le décalage des modalités de mise en œuvre par rapport à l'esprit et aux prévisions initialement établis, effectué par des organisations partenaires ou prestataires locales en «cascade», lorsqu'elles ne peuvent pas être constamment suivies. L'absence de suivi systématique ne rend pas les divers exécutants objet de vérification sur la cohérence des ajustements par rapport aux options stratégiques originaires suggérées par le programme. La conduite d'un tel programme en matière de gouvernance, exige une stratégie formelle et mieux structurée de renforcement des capacités des acteurs de la chaîne impliqués.
- l'absence de valeur ajoutée des «activités communes», au-delà des partages et échanges d'expériences, si des résultats concrets ne sont pas envisagés. L'absence de synergie et l'insuffisance de communication entre les acteurs concernés au-delà des rencontres périodiques, ont limité les performances de l'intervention, qui aurait pu conduire des dossiers conjoints en plaidoyer/ lobbying au niveau local et régional pour plus d'impact.

Executive Summary

The Local Democratic Governance (LDG) Programme represents a unique experience for SIDA, uniting in one hand four international NGOs around a common contract and approach, and on the other hand trying to put into practice, in a holistic way, a laboratory of democratic governance through multidisciplinary interventions.

The challenge was ambitious, as nothing was guaranteeing the functionality of such a dynamic. Development organisations are not always used to collaborate that closely together and the basic programme document was more explicit on the overall approach and philosophy than on the operational mechanisms for implementation and monitoring of activities.

Despite these issues, the consortium of international NGOs has managed to grab the opportunities this programme offered them. It has succeeded in producing remarkable experiences which are relevant with regard to SIDA's strategy for West Africa, and more specifically Mali⁴, as well as to the main political priorities of the country in accordance with its poverty reduction strategy. This is especially true as regards women and equitable and sustainable natural resource management in relation with prevention and management of socio-economic conflicts among cultivators and farmers⁵.

The unclear logical framework and a deficit technical and financial setup has had implications on its effectiveness and efficiency. However three among the four international NGOs selected used the financing of Asdi to reinforce preexistent programs, namely:

- Support Program to the Prevention and Management of conflicts “PREGESCO”,
- Fight against the Excision “SILE”,
- “Cotton, famers organisations and sustainable development”,
- “Problematic of breeding and pastoralism”,
- Program for an increased participation of the women in the Public life in the North of Mali “PAF”,
- Program reinforcement of the assets of peace in Gao “PEACE”,
- Program valorization of the pastoral resources at Kidal.

All these programs intervene according to rigorous logical framework and a known approach in the respective fields of intervention. The follow-up of the activities is systematically assured by the presence “ad hoc” personnel and the effectiveness of their actions was thus ensured.

In the case of DIAKONIA, its effectiveness has been unequal, according to the local capacities of ONG under contracted. Indeed, DIAKONIA does not intervene through programs as such, but provides a primarily financial support for the initiatives suggested by NGOs and national and local associations. This type of support has the advantage of stimulating projects proposals coming from the organizations of the civil society. In addition, it requires not only a selection according to criteria of eligibility of the requests of financing and from the civil society, checking of the technical and financial viability of the initiative, but it requires especially a strong investment in support-advise and follow-up-evaluation to guarantee a process of “learning by doing” and to mitigate the low capacities of the local OSC. With this intention, the efficiency of DIAKONIA was limited by human and material resources which

⁴ The Sida strategy in West Africa is described in the present report in the paragraph 2.2.1

⁵ Les politiques gouvernementales The policies the DLG consortium has contributed is reported in the following points 2.1.1 ; 2.1.2 ; 2.1.3 and 2.1.4

do not appear proportional to the workload that the follow-up of many sub-contracts implies, on disparate themes and in localities often far away from the capital.

The lack of baseline data and of a global and homogenous monitoring and evaluation system has hindered the possibility of making a more quantitative assessment of the impact of the programme. Nevertheless, the fact, that the programme has acknowledged the decentralised services as its framework of intervention and the socio-economic and professional organisations from civil society as its main beneficiaries, has led to concentrating most activities on capacity building of permanent national and local structures. This has permitted the consideration of the sustainability of most of the implemented activities.

Number of difficulties of the actual institutional, technical and financial set-up has been observed⁶.

Based on difficulties encountered, the recommendations of the evaluation first and foremost revolve around the development of a clear logical, financial and administrative framework which may allow for precise specific objectives to be translated into manageable expected results and through this a more realistic and practical monitoring and evaluation.

Provided that the overall framework is defined in a clear and logical manner, the establishment of a LDG programme, intervening through a consortium of international NGOs still appears to be very suitable and relevant not only in terms of achieving particular objectives, but also as regards the implementation strategy on the ground which to a large extent depends on the level of recognition of the immediate needs of the involved stakeholders.

Once the necessary adjustments of the logical framework of the programme will be made, or similar elements which can provide an overall coherence to the partner agreement, the programme ought to be supported for a substantial period so as to provide a sustainable impact, particularly in the following areas:

- enhancement of the capacity of self-financing and mobilisation of funds of decentralised services, CSOs, farmer organisations and other local stakeholders, including women's organisations;
- consolidation of local dialogue and mediation mechanisms in order to integrate these in the country's on-going decentralisation process. Particularly, the transition from a community development approach towards an approach that integrates the role of the municipalities should be supported in order to avoid the establishment of non-sustainable structures.

Considering that the achievement of effective interventions with a positive impact and the perspectives of sustainable results have been closely linked to the capacity and high level of expertise of international NGOs that are well established in Mali, it appears relevant to conduct reflections on the reorientation of certain aspects which may present a certain number of risks, such as:

- the scattered support on various themes which could be better developed in the framework of other SIDA initiatives or with other donors (e.g. children's rights, microcredit, international debt,...) resulting in limited effectiveness and impact in terms of quantitative and qualitative results compared to the costs and investments induced,
- the spreading of a high share of the SIDA funding on management costs of the various organisations involved at different levels as non-permanent sub-contractors,
- the discrepancy between the initial ideas and projections and the implementation modalities applied by the partner organisations and sub-contractors at different levels. The lack of systematic monitoring implies that the various implementers are not subject to verification as regards the coherence of

⁶ See. Point 2.3.1

their adjustments compared to the original strategic options that were anticipated in the programme. The implementation of such a governance programme requires a formal and more structured capacity building strategy of all stakeholders that are involved in the chain of actions.

- the lack of added value of the “joint activities”, beyond the sharing and exchange of experiences, if concrete results are not considered. The lack of synergy and the insufficient level of communication between the involved actors besides regular meetings have limited the performance of interventions which could have lead to joint activities in terms of advocacy and lobbying at the local and regional level with a view to achieving a larger impact.

1. Introduction

1.1 Contexte

L'évaluation du Programme “Appui à la Gouvernance Locale et Démocratique”(GLD) a été confiée au bureau COWI, qui a constitué une équipe de deux personnes⁷ ayant séjourné au Mali du 19 avril au 10 mai 2010. L'équipe a travaillé selon les Termes de Référence et suivant un calendrier et un itinéraire préalablement soumis et agréé par les commanditaires de cette évaluation (voir Annexe 2).

Au cours de cette mission, de nombreuses personnes ayant participé à la mise en œuvre du programme ont été rencontrées à Bamako et dans quatre provinces du pays. Dans les localités visitées, des élus et des autorités administratives ont été consultés; des entretiens ont été menés avec les bénéficiaires et avec des représentants d'associations, organisations de la société civile (OSC) et prestataires de services ayant des liens contractuels avec le programme.

Lors des visites dans les provinces, la mission a été accompagnée par des cadres des équipes des quatre ONG faisant partie du Consortium responsable de la mise en œuvre globale du programme.

L'équipe d'évaluation a présenté ses premiers constats et recommandations lors d'une réunion de restitution tenue le 10 mai au siège de l'Asdi à Bamako; un Aide mémoire a été remis lors de cette réunion.

L'équipe d'évaluation remercie toutes les personnes rencontrées au cours de cette mission pour leur accueil et leur disponibilité professionnelle et personnelle. Nous remercions nos interlocuteurs de l'Asdi et du Consortium pour leur patience et leur compréhension face aux imprévus et aux contraintes, indépendants de notre volonté, que cette mission a connus.

1.2 Objectifs de l'évaluation

S'inscrivant dans le processus d'élaboration de la nouvelle stratégie de la coopération suédoise au Mali pour la période 2011-2015, les objectifs globaux de la présente mission sont :

- Evaluer le Programme de Gouvernance Locale Démocratique (GLD) de Asdi ;
- Montrer en quoi ce Programme GLD a contribué à renforcer la gouvernance démocratique locale au Mali.

⁷ Mme Alessandra Macrì, spécialiste Sc Po et M. Soumana Doumbia, sociologue, directeur CENAFOD.

Conformément aux TdR et aux critères DAC, l'évaluation répond aux questions suivantes :

- a) la pertinence des objectifs et des activités avec la stratégie de l'Asdi : comment les membres du Consortium ont-ils défini les objectifs et résultats de leurs actions ? Y a-t-il eu des facteurs qui ont influencé la pertinence des actions ? quelle a été la contribution du programme à la politique de réduction de pauvreté, en termes d'efforts vers la transparence et la responsabilité redevable ?
- b) les résultats et impact des activités : en quelle mesure le programme a-t-il atteint ses objectifs et ses résultats escomptés ? en quelle mesure le programme a-t-il renforcé les revues et les analyses entre pairs et le portage conjoints de dossiers ? quelle a été la valeur ajoutée du Consortium par rapport aux activités individuelles des ONG qui y ont participé ?
- c) l'efficacité et efficacie : quels ont été les facteurs qui ont facilité ou empêché l'efficacité du programme ? le programme a-t-il sorti des résultats ou effets inattendus ? le programme a-t-il été mené selon des critères d'efficacité ou aurait-il pu avoir plus d'impact si les ressources avaient été utilisées différemment ? l'approche choisie a-t-elle minimisé les coûts de transaction pour les acteurs, y compris l'Asdi ?
- d) la durabilité : quels sont les mécanismes mis sur pied pour la durabilité future des résultats du programme ? existe-t-il des risques éventuels pour la durabilité des résultats ?

1.2.1 Les objectifs spécifiques d'évaluation

Les consultants ont complété ces questions avec un certain nombre d'aspects plus spécifiques à analyser, tels que :

la contribution du programme aux trois axes principaux d'intervention, à savoir: 1) pastoralisme et gestion des conflits, 2) organisation des producteurs de coton et développement durable, 3) droits humains, justice économique et sociale,

- la contribution du programme au renforcement des organisations de la société civile, mais aussi des Organisations Paysannes de Producteurs Agricoles (OP), d'un certain nombre de Cadres de concertation (CC), Groupe de Gouvernance Locale Démocratique (GLD), Espaces d'Interpellations Démocratiques (EIDs), et autres mécanismes locaux de prévention et de gestion de conflits,
- la prise en compte du genre (renforcement du leadership féminin) et de la pauvreté et la contribution du programme à l'amélioration de la situation des groupes de population les plus vulnérables, femmes et hommes, au sein du processus de la gouvernance démocratique,
- la contribution du programme à l'amélioration durable et équitable de la gouvernance démocratique locale par rapport à: (i) l'influence des politiques et l'amélioration des stratégies de développement aux niveaux national, régional et local; (ii) la concertation et la participation, aux niveaux national, régional et local, aux processus de prise de décision; (iii) la participation efficace à la mise en œuvre et au suivi des actions de développement,
- la contribution du programme à influencer les prises de décision et d'élaboration des politiques et stratégies auprès du gouvernement central, des services publics et des collectivités territoriales,
- la contribution du programme à la thématique de la gestion des ressources naturelles au niveau local, qui a été identifiée par les acteurs du programme comme un domaine à traiter prioritairement, en raison des enjeux majeurs de la gouvernance, des rapports de pouvoir et de prévention et gestion des conflits locaux,
- le système de suivi évaluation mis en place et les propositions et recommandations à ce propos.

1.3 Méthodologie de l'évaluation

Les consultants ont établi leur méthodologie conformément aux TdR et un «Cahier de Mission», validé préalablement au début de la phase de terrain proprement dite.

La méthodologie proposée a dû prendre en compte un certain nombre de contraintes, dues principalement à :

- la durée de la mission non proportionnée au nombre très élevé de thématiques et d'activités de typologie et nature diverses, financées par le programme, aussi bien que de la quantité et de l'éparpillement géographique de ses bénéficiaires potentiels⁸. En effet, les discussions avec les responsables des quatre ONG ont expliqué qu'ils pensaient que la durée globale de la mission était destinée uniquement au programme GLD, alors que l'évaluation a englobé aussi le programme Asdi-Unicef. Dans les limites temporelles données, l'application d'une méthodologie quantitative, de représentativité statistique, n'était pas possible, car elle aurait nécessité un engagement temporel de la mission de plus long terme, pour une enquête des performances des multiples partenaires et autres acteurs impliqués.
- le temps nécessaire aux déplacements sur route d'une région à l'autre du pays, au vu du nombre élevé de sites d'intervention et de leur dispersion géographique;
- des facteurs imprévus, tels que la suspension des vols en provenance de l'Europe⁹, qui a causé un déphasage des dates de mission initialement prévues d'un consultant,
- l'impossibilité de se rendre dans les régions du Nord du Mali pour des raisons d'insécurité. Des alternatives ont été proposées par les consultants, notamment la séparation de l'évaluation en deux phases : l'une ayant comme objet les activités menées dans les régions du Sud du pays et une deuxième phase successive au Nord, ce qui aurait permis de traiter de façon plus approfondie les effets et les impacts des différentes interventions tant au niveau des communautés, qu'au niveau des associations de base et autres partenaires locaux,
- l'absence d'un système unique de suivi-évaluation global des activités GLD et de points de référence d'indicateurs, ce qui n'a pas rendu aisé le repérage systématique et la vérification de l'exactitude de certaines informations quantitatives.

Néanmoins, l'équipe de consultants a surmonté ces difficultés et a réalisé l'évaluation sur la base d'une méthodologie de nature essentiellement qualitative, avec l'établissement des tendances principales à travers la triangulation des informations, obtenues par analyse documentaire, interviews et entretiens semi-directifs¹⁰.

Compte tenu de la complexité du circuit des flux financiers, seulement quelques données quantitatives financières, disponibles au moment du passage de la mission, ont pu être prises en considération, sans ambitions d'audit, mais pour en déduire des conclusions sur les modalités et les degrés d'exécution des activités.

L'équipe de consultants a ainsi adopté une démarche qui s'est articulée autour de sondages non exhaustifs de chaque typologie de partenaire et acteur du programme GLD, impliquée par chacune des quatre ONG. L'évaluation a ainsi mené les activités suivantes :

⁸ Toute la population du Mali était ciblée par le GLD.

⁹ La suspension des vols européens décidée suite au nuage de cendre provoqué par un volcan islandais.

¹⁰ L'entretien semi-directif prévoit la collecte systématique d'un certain nombre d'informations, en utilisant une série de questions-guides relativement ouvertes, qui ne sont pas forcément posées dans l'ordre et sous la formulation notés.

- *La revue et l'analyse documentaire*, à partir de la collecte et l'exploitation des rapports et autres documents pertinents (Cf. Liste des documents en annexe),
- *Les entretiens avec les institutions et personnes impliquées ou intéressées* par le programme GLD : Coopération suédoise Asdi, AEN, Diakonia, Helvetas, SNV, DNCN/SLCN, OSC, CT, personnes ressources, Organisations de base bénéficiaires des activités -associations féminines, OP et groupes spécifiques (Cf. Liste des rencontres en annexe) ;
- *Les études de cas et les visites d'expériences* au niveau des régions et localités visitées de Kassaro/ Kita, Tolomadio/ Koulikoro,
- *Les rencontres de focus groupes* avec les partenaires et bénéficiaires du GLD à Kita, Koulikoro, Sikasso et Sévaré,
- *Les rencontres d'échange/ analyse et de synthèse* (niveau équipe GLD, et entre équipe GLD et Mission 2 sur la Protection et le Droit des Enfants/UNICEF),
- *Des rencontres de restitutions d'étape* avec les membres du GLD Asdi et les partenaires impliqués.

1.4 Structure du rapport

Le présent rapport d'évaluation s'organise autour des points suivants :

- Une description de l'intervention du programme d'Appui à la GLD ;
- L'analyse des résultats des activités menées par les acteurs du programme;
- Les principaux enseignements et leçons tirés;
- Les conclusions, recommandations et les perspectives.

Bien que le contenu du rapport réponde aux objectifs spécifiques de l'évaluation¹¹, les réalisations du programme GLD sont présentées en suivant l'ordre de l'ONG responsable et l'insertion au sein de ses propres programmes. Ceci est apparu plus conforme à la logique d'intervention -différente d'une ONG à l'autre- et au déroulement de la mise en œuvre du programme, telle qu'elle a eu lieu dans chacun des cas concrets. Une structuration du rapport en fonction d'autres critères n'aurait pas permis d'appréhender les résultats dans leur contexte et à la lumière des choix stratégiques opérés par chaque organisation.

2. Description de l'intervention

Pour une analyse et évaluation correcte du programme, il est nécessaire de considérer que le concept de Gouvernance Locale Démocratique au Mali ne peut pas être considéré de manière isolée et restrictive. En effet, il ne serait pas aisé de comprendre la logique d'intervention du Programme GLD, le nombre très élevé de thématiques touchées et d'activités financées, de typologie et nature diverses, ainsi que la quantité et l'éparpillement géographique de ses bénéficiaires potentiels, sans intégrer l'intervention au sein du plus vaste contexte national, comprenant le cadre institutionnel, mais aussi les évolutions et les problématiques relevant principalement de quatre grands domaines, à savoir:

¹¹ Cfr. Chap. 1.2

- le processus de décentralisation politico-administrative;
- l'émergence financée des organisations de la société civile;
- la gestion durable des ressources naturelles;
- les conditions socio-économiques des femmes.

2.1 Politiques nationales

Les activités du programme d'Appui à la gouvernance locale démocratique se sont donc insérées dans le contexte de mise en œuvre des politiques du gouvernement du Mali, notamment dans les domaines suivants :

2.1.1 Décentralisation

Depuis quelques années, avec le contexte de démocratisation à partir de 1992, le Gouvernement du Mali a décidé d'inscrire toutes ses actions de développement dans un cadre stratégique de lutte contre la pauvreté en tenant compte du contexte institutionnel particulier des réformes institutionnelles et de la décentralisation.

Les principales références en matière de cadre juridique et institutionnel de ce processus de *décentralisation* et les principales dispositions qui s'y rapportent sont :

- La Constitution du 25 février 1992
- La Loi 93-008 du 11 février 1993, déterminant les conditions de la libre administration des collectivités territoriales, modifiée par la loi n° 96-056 du 16 octobre 1996,
- La Loi n° 95-034 du 12 avril 1995, portant Code des Collectivités Territoriales (CCT) en République du Mali, modifiée par la Loi n° 98-010 du 15 juin 1998 et modifiée par la Loi n° 98-066 du 30 décembre 1998,
- Une série d'Ordonnances, lois et décrets complètent l'arsenal législatif et réglementaire (les décrets n° 02-315 /P-RM, n° 02-314/ P-RM, n° 02-313/ P-RM du 04 juin 2002, fixant les détails des compétences transférées de l'Etat aux collectivités territoriales en matière de santé, éducation et hydraulique rurale et urbaine.

Ces différents textes s'inscrivent dans les dynamiques des Politiques, Orientations stratégiques et Programmes comme : le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR) 2007/2011, le Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPN) 2005–2014 dont les outils opérationnels sont : le Programme National d'Appui aux Collectivités Territoriales (PNACT I, II et III), le Fonds National d'Appui aux Collectivités Territoriales (FNACT), les Schémas d'Aménagement du Territoire (SAT), les Plans de Développement Economique, Social et Culturel (PDESC) des collectivités et les Politiques sectorielles comme le PRODEJ, PRODESS, PRODEC, PNPE, LOA, PNDE, etc.

Les principales difficultés dans le domaine de la décentralisation sont:

- Un déficit d'information des citoyens et l'insuffisance des capacités techniques des élus pour la gestion de leurs rôles et des populations par rapport à leur participation /mobilisation pour la gestion publique, surtout pour les catégories femmes et jeunes, autour des priorités du développement local et régional;
- L'insuffisance du dispositif d'appui technique aux collectivités et la faiblesse du niveau de déconcentration des services techniques;

- Un problème généralisé d'incivisme fiscal réduisant les capacités des collectivités à faire face aux besoins prioritaires des populations en matière de fourniture des services sociaux de base. Ce phénomène est aggravé par les lenteurs liées aux transferts des compétences et des ressources aux collectivités (ressources financières et ressources naturelles);
- L'état de pauvreté accentué de la majorité des populations rurales, entraînant une forte pression et une exploitation incontrôlée des ressources naturelles avec les conflits qui y sont liés.

2.1.2 Société civile

Les orientations politiques et les dispositions législatives et réglementaires reconnaissent généralement la société civile à travers le statut accordé aux citoyens et aux groupes de citoyens, sous forme d'organisations et associations aux rôles bien définis dans le développement. Ainsi, un certain nombre de textes précisent la reconnaissance des OSC, à travers ses multiples formes, à savoir : (i) la loi n°04-038/AN-RM du 05 août 2004 régit les associations, (ii) le Document de l'Accord Cadre entre le Gouvernement du Mali et les ONG- Associations signataires d'Accord cadre avec l'Etat (spécifique aux ONG) de février 2007, (iii) le décret n° 05-223/ P-RM du 11 mai 2005 fixant les modalités d'intervention, de contrôle et de sanction des ONG signataires d'Accord cadre avec l'Etat, (iv) les textes relatifs à différents Ordres socioprofessionnels et les structures associatives comme les fondations, les Ordres professionnels, les partis politiques, les syndicats, les coopératives, les congrégations, les associations culturelles, les mutuelles et les sociétés de commerce.

Ces orientations sont matérialisées par la place accordée à la société civile dans les cadres locaux, régionaux et nationaux de concertation, de coordination, de pilotage, de suivi et de mise en œuvre des programmes comme le cas des Comités Régionaux et Locaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement –CROCSAD, CLOCSAD et CCOCSAD. A ce titre, il existe une diversité de regroupements des organisations de société civile sous forme de réseaux, collectifs, coordinations et forums qui sont identifiés par les autorités et les partenaires pour participer au dialogue politique.

Le constat de nos jours est cependant qu'un certain nombre de problèmes perdurent, dont notamment:

- Un déficit de compétences et de professionnalisme, de financements et d'accès à l'information, limitant dramatiquement le nombre d'acteurs actifs, doublé d'un problème de représentativité et de légitimité desdits acteurs de la société civile ;
- La faible capacité technique, organisationnelle et de gestion avec de nombreux dysfonctionnements internes;
- Une faiblesse en matière d'analyse stratégique et une faible qualité de représentation au sein des instances de formulation, d'analyse de stratégies et programmes;
- Une certaine absence de vision propre sur les questions et thèmes majeurs de développement du pays ;
- Une certaine insuffisance de concertation et de portage collectif des dossiers relatifs aux enjeux de développement;
- Les faiblesses dans la collaboration intra société civile et dans le dialogue politique avec les autres acteurs ;
- La faiblesse des capacités techniques dans la compréhension et la maîtrise de leurs rôles en termes de force de proposition et de portage des aspirations de leurs membres, de contribution et d'influence, de contrôle et de veille, et enfin de contre pouvoir, en matière de gouvernance.

Toutes ces insuffisances sont à la base de l'éparpillement des actions entreprises et surtout des limites de leurs impacts en matière d'influence sur les politiques et les stratégies, d'où la nécessité d'un appui conséquent et plus structuré de renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et de gestion des organisations de la société civile.

2.1.3 Gestion des ressources naturelles

Les ressources naturelles constituent l'essentiel de la richesse de l'État, des Collectivités et des populations au Mali, ce qui explique le rôle central que leur gestion implique dans la gouvernance nationale et locale.

Avec la détérioration des conditions économique des populations rurales, on assiste à l'exploitation anarchique des ressources, qui connaissent une dégradation vertigineuse, accélérant les phénomènes de désertification, de réduction du potentiel hydraulique, ligneux, pastoral et halieutique du pays.

On peut citer un certain nombre de lois, textes et documents de politiques qui traitent, en articulation avec les Conventions, Accords et Traités multilatéraux signés par le Mali en matière d'Environnement comme la CBD, CCC, UNCCD/ LCD, des préoccupations nationales et internationales de gestion rationnelle et durable des ressources naturelles et de l'environnement: (i) la Constitution du Mali, (ii) la Loi d'Orientation Agricole, (iii) la Charte Pastorale, (iv) le Code Domanial et Foncier, (v) la Loi n° 02-006 du 31 janvier 2002 portant Code de l'Eau et la Politique Nationale de Gestion Intégrée des Ressources en Eau, (vi) le décret n° 03-594/ P-RM du 31 décembre 2003, relu par le décret 08- 346 du 26 juin 2008, rendant obligatoire les procédures d'Etudes d'Impact Environnemental et Social ; textes complétés par divers Politiques comme : (i) le Plan d'Action National de Gestion Intégrée des Ressources en Eau, (ii) la Politique Nationale Forestière, (iii) la Politique Nationale de la Protection de l'Environnement, le Schéma Directeur du Secteur Rural, (iv) la Politique Nationale de Gestion des Ressources Naturelles, et enfin les différents programmes de mise en œuvre (PNAE/CID, PNLCD, PNIR, PEACLD, PNGIE, PRODESO, PROSELT, etc.).

Le principal problème réside dans l'accès, le contrôle et la gestion des ressources par différents groupes sociaux vivant de l'exploitation de ces ressources, lié à:

- La centralisation de la gestion des ressources naturelles au niveau de l'Etat qui a du mal à organiser le transfert dans ce domaine aux collectivités pour une gestion consensuelle de proximité,
- L'exploitation anarchique et la dégradation vertigineuse des ressources, accélérant les phénomènes de désertification, de réduction du potentiel hydraulique et ligneux, pastoral et halieutique.
- La cohabitation difficile avec des conflits violents, des affrontements sanglants, voire des pertes en vies humaines entre catégories socioprofessionnelles d'éleveurs, agriculteurs, pêcheurs, exploitants forestiers, agro pasteurs et pasteurs.
- L'insuffisance des investissements pour la valorisation/ gestion de ces ressources, surtout pastorales.
- Les textes sont incomplets et présentent des contradictions, favorisant les spéculations surtout au niveau urbain et périurbain. Le transfert des compétences et des ressources tarde à ce niveau.

2.1.4 Problématique genre

Des avancées ont été enregistrées en matière de prise en compte de la dimension genre dans les textes et dispositions législatives. On peut notamment se référer à : (i) la Constitution du 25 février 1992, (ii) le Code des Personnes et de la Famille, encore en négociation pour parvenir à un consensus national malgré son adoption le 03 août 2009 par l'AN, (iii) le Code Électoral, (iv) les Textes spécifiques et réglementaires intégrant la question femme comme le CSCRP, les OMD, le PDI, la Déclaration de Politique Générale du Gouvernement, tout en reconnaissant la place essentielle des femmes dans la société et leur contribution à la croissance et au développement du Mali, la LOA, la loi sur la santé de la repro-

duction, etc. (iv) les Conventions Africaines et Internationales traitant de la question de la femme comme la CEDEF, ratifiés par le Mali.

Néanmoins, la volonté politique demeure marquée par une certaine incohérence. A ce propos, il n'est pas inutile de rappeler que le Code des Personnes et de la Famille, malgré son adoption le 03 août 2009 par l'Assemblée Nationale, a été renvoyé en seconde lecture devant l'Assemblée Nationale, après le soulèvement des religieux contre les réformes proposées sur la protection de la femme et de la famille, jugés contraires aux préceptes de l'Islam. D'ores et déjà, le Haut Conseil Islamique annonce rendre ingouvernable le pays si leurs recommandations ne seront pas prises en compte. Face à cette situation, la CAFO et les partenaires de la société civile qui ont soutenu cette réforme ont entamé une vaste campagne d'information sur les orientations contenues dans le Code¹².

Globalement, les dispositifs gouvernementaux de promotion féminine n'influent que très peu sur les politiques nationales et n'impulsent pas l'égalité envisagée à leur création. Du point de vue institutionnel, l'attribution de la responsabilité de l'amélioration du statut de la femme au Ministère de la Promotion de la Femme, de l'enfant et de la Famille (MPFEF), au lieu d'en faire une mission stratégique de l'ensemble des départements sectoriels, a créé un phénomène d'isolement – le genre devient le parent pauvre des autres objectifs sectoriels: les projets de promotion féminine tendent des fois à marginaliser davantage les femmes, par rapport aux approches transversales.

Malgré des avancées notables reconnues çà et là, on note ainsi un certain nombre de problèmes qui se situent à différents niveaux :

- Le déficit d'information et d'éducation des femmes au regard de leur majorité numérique pour une pleine participation aux choix des décideurs des collectivités, mais aussi les rôles et responsabilités qui leur incombent en matière de gestion du développement local, tout comme les opportunités socioéconomiques qu'elles peuvent exploiter en matière de promotion économique ;
- L'insuffisance de formations techniques et le renforcement des capacités pour jouer leur rôle de gestionnaire publique au niveau des organes ou des structures de gestion participative ;
- Les faibles capacités d'investissement financier au niveau des activités économiques (AGR) pour les femmes et leurs différentes organisations ;
- La problématique des changements de comportements et de visions par rapport à la gestion publique et les places réservées aux femmes ;
- Les difficultés liées à l'inexistence d'outils et d'approches connues des structures d'appui, pour traduire les orientations stratégiques dans les mécanismes et procédures de planification, d'investissement et d'accompagnement des populations et collectivités pour une meilleure prise en compte des femmes par rapport à leurs priorités et spécificités.

2.2 Historique, organisation et parties prenantes

2.2.1 La stratégie de l'Asdi au MALI

Face aux multiples facettes du contexte décrites ci-dessus, la coopération de l'Asdi agit selon une stratégie qui situe en premier lieu les problématiques maliennes au sein des enjeux sous-régionaux, qui dépassent les frontières nationales et requièrent une coopération sous-régionale, tels que la prévention et la gestion des conflits, les ressources naturelles et infrastructures communes et l'intégration et la coopération économiques.

¹² HELVETAS-Mali, Programme GLD Rapport annuel 2009, Rapport provisoire mars 2010

Il ressort des analyses de l'Asdi que les conflits armés constituent le plus grave des obstacles sous-régionaux au développement en Afrique de l'Ouest. Les actions de prévention et de gestion des conflits sont donc perçues comme prioritaires, et par conséquent il est proposé d'intégrer la dimension conflits dans la coopération générale au développement en Afrique de l'Ouest. Ceci implique que les actions doivent être conçues de façon à ne pas contribuer aux conflits ou à leur propagation, ce qui vaut en particulier pour les actions relevant du volet Ressources naturelles et infrastructures communes.

Aussi, le développement des compétences et des capacités, représente une part moins importante du portefeuille de projets de la coopération sous-régionale au développement en Afrique de l'Ouest et doit être focalisé sur les aspects relevant de la prévention des conflits et de l'accès aux ressources naturelles et infrastructures communes.

Ces orientations sont en cohérence avec l'objectif général de la coopération suédoise au Mali, qui est celui de contribuer aux initiatives d'amélioration des conditions de vie des pauvres. C'est ce qui explique que l'aide de l'Asdi s'aligne sur les priorités indiquées dans le CSLP du Mali, notamment concernant trois secteurs de coopération et objectifs partiels:

- Croissance durable et axée sur la lutte contre la pauvreté;
- Gouvernance démocratique¹³ et développement social;
- Développement durable des secteurs liés à l'exploitation des ressources naturelles.

Dans la même optique, la décentralisation est considérée pour son potentiel de transfert de pouvoir et d'influence aux pauvres. Une aide directe au processus de décentralisation à proprement parler n'est pas prévue par l'Asdi, étant donné que plusieurs autres bailleurs de fonds se sont déjà engagés dans cette tâche. L'Asdi privilégie donc une aide canalisée par des ONG aux organisations locales œuvrant à une évolution démocratique de la réforme décentralisatrice: les actions doivent être envisagées dans la perspective de renforcer les moyens offerts aux citoyens de participer aux processus décisionnels et d'y avoir un droit de regard.

Étant donné que le Mali vit d'une économie qui repose sur l'exploitation des ressources naturelles et que l'étendue de la pauvreté induit une consommation à court terme de ces ressources naturelles, par son aide, l'Asdi vise à inverser cette tendance. En outre, du fait de l'importance capitale des femmes maliennes dans le secteur lié à l'exploitation des ressources naturelles et que leur productivité se traduit aussi par une amélioration de la santé et des possibilités d'éducation des enfants, une meilleure protection du droit des femmes à la propriété et à l'exploitation est prioritaire.

En général, dans la préparation des projets et des programmes, l'Asdi favorise l'accès au pouvoir et la sécurité des femmes et des filles et autres groupes défavorisés. Sur ce point, l'Asdi prône une aide destinée à diffuser des connaissances sur les droits humains et les droits de l'enfant, notamment pour lutter contre les mutilations génitales féminines et la traite des êtres humains.

2.2.2 Historique du Programme d'Appui à la GLD

La conception et l'élaboration des objectifs du Programme d'Appui à la GLD ne peuvent être appréhendées qu'à la lumière des éléments synthétisés aux chapitres précédents, qui émergent: a) de l'analyse du contexte de la gouvernance locale au Mali et de la tentative de réponse aux problématiques qui en découle, et b) de la cohérence avec la stratégie 2006–2008 de l'Asdi en Afrique de l'Ouest et au Mali.

¹³ Asdi s'aligne sur le concept de l'OCDE-CAD, qui englobe démocratie, participation, droits de l'homme, bonne gouvernance et principes de l'État de droit.

Quatre ONG internationales ont été choisies comme agences d'exécution sur la base de leur expérience au Mali, leurs valeurs et leur approche opérationnelle.

Après les deux premières années de mise en œuvre, une évaluation «entre pairs» a été commanditée en 2007 par le Consortium des quatre ONG partenaires. Cette évaluation a apprécié plusieurs résultats obtenus par le GLD au cours de sa première phase.

Parmi les expériences qui avaient été jugées intéressantes et réussies, on peut mentionner les suivantes:

- l'approche des rencontres inter-communautaires afin de renforcer la paix,
- la réalisation d'infrastructures pastorales (puits, pistes pastorales, etc.),
- la gestion et prévention des conflits inter et infra communautaires par des organes locaux "ad hoc" (cadres de concertation, équipes de négociateurs), la production d'outils de promotion du dialogue local 'Ashaqqarmidich', aussi bien que la prise en charge des questions transfrontalières entre le Mali, Niger et Burkina Faso,
- la mise en réseau et le renforcement des organisations paysannes, au niveau local, régional et national;
- l'organisation et la tenue d'espaces d'interpellation démocratique, rendant accessible et intelligible le fonctionnement de la gouvernance locale;
- les financements alternatifs de support aux écoles primaires, basés sur les contributions des associations de parents d'élèves et des comités de gestion scolaire, qui par ailleurs s'engagent à supporter la scolarisation des filles et la régularisation des certificats d'état civil des enfants.

Ces actions ont été reconduites et poursuivies dans les années 2008, 2009, 2010. Seul l'axe d'intervention relatif à la gestion de la pression de Bamako, concernant les problèmes environnementaux urbains, a été abandonné à cause d'un souci de concentration sur les problématiques propres au monde rural.

Quant aux activités communes des quatre partenaires du Consortium, il était noté qu'au démarrage du partenariat, le groupe était confronté à une diversité de perceptions sur la notion et la pratique d'activités communes, mais que la difficulté avait été surmontée à travers des efforts de capitalisation et partage d'expériences entre les ONG internationales membres du partenariat, ainsi que la ventilation de documents, la participation conjointe à des activités (visites de terrain, journées d'échanges), coordonnées par la structure membre jouant le rôle de Lead Agency.

Quelques faiblesses avaient cependant été relevées par l'évaluation «des pairs» en 2007, à savoir:

- aucune base de données sur les résultats des actions de prévention et gestion des conflits,
- le manque d'autonomie et de responsabilisation vis-à-vis des autorités communales et des services techniques, des structures communautaires chargées de la gestion des infrastructures de base,
- les supports de gestion incomplets ou absents pour l'articulation entre les activités génératrices de revenus AGR et les activités du programme et le système de crédit épargne (conditions de crédits et rentabilité des opérations non vérifiées),
- l'absence d'indicateurs de suivi de progrès de la gouvernance, partagés par tous ses membres.

Une synthèse des recommandations issues de l'évaluation de 2007 est reportée dans l'encadré ci-dessous

SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION DE LA 1^{ÈRE} PHASE

Désengagement progressif

Il convient pour le groupe de partenariat de penser et de mettre en place un mécanisme de retrait progressif, concomitant au renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles des organisations de la société civile malienne. En tant qu'acteurs locaux de gouvernance locale démocratique, les OSC assureront la continuité des interventions des membres du partenariat.

Dimension Foncière

Les conflits prennent source dans l'accès et le contrôle des espaces agro-sylvo-pastoraux. Ces espaces sont inséparables de la gestion foncière qui apparaît alors comme une dimension importante des conflits. La mise en place des bases données sur les conflits devra donc intégrer l'analyse de toutes les facettes du foncier dans les zones d'intervention du programme.

Pastoralisme et Gestion des conflits

- Dynamiser les mesures d'accompagnement économique des populations, en facilitant par exemple l'accès des populations à des ressources comme l'eau et les pâturages (matérialisation des pistes pastorales et de transhumance).
- Poursuivre la mise en place et les formations des comités de gestion des conflits dans tous les villages, avec une meilleure intégration du genre dans les différentes instances.
- Capitaliser les informations disponibles sur les différents conflits existants dans les zones d'intervention.

Coton, OP et développement durable

- Appui à la mise en place et au fonctionnement de la bibliothèque virtuelle dans le cadre du réseau «Réussir la décentralisation» et assurer la formation du personnel du réseau pour la mise à jour du site web du réseau (bibliothèque virtuelle)

Droits humains, Décentralisation, Justice Économique et Sociale

- Appuyer la mise en place de réseaux locaux de lutte contre l'excision, à intégrer dans le mouvement mené par les structures nationales de lutte contre l'excision.
- Élargir les programmes scolaires d'éducation aux droits humains, tout en contribuant à la construction d'infrastructures scolaires.
- Renforcer le suivi des Activités Génératrices de Revenus des APE et CGS.

Capitalisation et partage des expériences du GLD

Des acquis intéressants dispersés de part et d'autres méritent d'être capitalisés et mis à la disposition des autres partenaires. L'élaboration d'une convention locale reconnue et acceptée par tous et la mise en place d'un cadre de concertation s'avère efficace et efficient pour gestion et la prévention des conflits.

Dynamiques transfrontalière et intercommunale

Le processus mis en place dans le cadre du pastoralisme par la SNV à la frontière Mali/Niger dans la région de Gao et dans la région de Sikasso à la frontière Mali/Burkina peut être partagé avec les autres partenaires.

La démarche de mise en place des instances de gestion alternative des conflits expérimentée par l'AEN à Gao. Les pratiques pastorales viables au nord Mali identifiées par une étude de l'AEN. La matérialisation des pistes de transhumance par les membres de la dynamique Noupagagnon dans le cercle de Sikasso entre 12 communes, avec en perspectives son prolongement au-delà de la frontière Mali-Burkina, l'élaboration des conventions locales de gestion des ressources naturelles dans la région de Tombouctou entre la commune de Douékiri et quatre autres communes, sont riches d'enseignements.

2.3 Objectifs de l'intervention

L'objectif global du Programme d'appui à la Gouvernance Locale Démocratique est le suivant: *“Contribuer au renforcement de la société civile à différents niveaux, pour une gouvernance démocratique locale, en vue d'un développement durable et équitable”*.

Cet objectif doit être interprété à la lumière d'une déclaration préalable de la “vision” commune du bailleur et des quatre structures faisant partie du Consortium d'exécution du programme, à savoir: *“Selon le consortium (HELVETAS, SNV, AEN, DIAKONIA la gouvernance locale démocratique requiert une large participation des populations et notamment les couches vulnérables. A cet effet, il s'agit à travers l'accompagnement des organi-*

sations de la société civile à tous les niveaux (Local, Régional et National) d'engager une dynamique de concertation et de contrôle citoyen pour un développement durable et équitable.”

Il s'agit donc d'agir sur le développement local, à travers des dynamiques de concertation et de contrôle citoyen initié par les OSC.

Les objectifs spécifiques	Résultats attendus
1. Renforcer la visibilité et performance des OSC maliennes, comme interlocuteurs du gouvernement, des PTF et l'Assemblée Nationale, et élus dans la formulation et exécution des politiques de développement.	– Les OSC développent leurs capacités organisationnelles d'analyse et de l'action pour influencer les politiques au profit des populations. – Les OSC impulsent la mise en place de mécanismes efficaces de prévention et gestion des conflits. – Les femmes au sein des OSC développent leurs capacités d'organisation, de représentativité et de participation aux prises de décision.
2. Renforcer les capacités des OSC dans l'exercice du contrôle citoyen (suivi et évaluation des politiques de développement).	– Les OSC sont renforcées pour le suivi et l'interpellation par rapport aux enjeux et des politiques de développement. – Les recommandations issues des suivis, contrôles et interpellations sont mises en œuvre.
3. Faciliter l'accès et le contrôle équitable aux différentes ressources naturelles.	– Les couches marginalisées, notamment les femmes ont accès et participent à la gestion des ressources de façon durable. – Les revenus des couches marginalisées notamment les femmes sont améliorées à travers des activités diversifiées.
4. Faciliter la mise en réseaux des OSC partenaires du groupe GLD et avec d'autres acteurs (PTF, élus, OSC et médias).	– les relations d'alliance et de structuration entre les OSC et d'autres acteurs dans différentes thématiques du groupe GLD sont établies et fonctionnelles – Les OSC partenaires et membres du groupe GLD sont activées dans les réseaux aux différents niveaux
5. Capitalisation des expériences sur la gouvernance locale démocratique	– Les expériences du groupe GLD et de ses quatre partenaires sont capitalisées – Les partenaires du groupe GLD participent au processus de formulation du futur programme Asdi – Les partenaires du groupe GLD facilitent les concertations / échanges entre les OSC et Asdi dans le cadre du dialogue politique

2.3.1 Analyse des objectifs spécifiques

Malheureusement, le cadre logique est incomplet et n'ordonne ni la hiérarchie des objectifs et des résultats attendus, ni celle des bénéficiaires. Les objectifs dénommés «spécifiques» sont en réalité génériques, nombreux et la plupart ne sont que minimalement reliés aux activités du programme, et ne peuvent être atteints à la fin de l'intervention, ce qui les place automatiquement au rang d'objectifs de développement, auxquels on ne peut que contribuer sur le long terme.

Les deux premiers objectifs spécifiques –1 et 2 – font apparaître deux facettes du même but (renforcer les OSC dans leurs relations externes).

Les deux autres -obj.4 et 5- avoisinent de volets d'activités (ex.: «mettre en réseau les OSC» ou bien «capitaliser les expériences»).

Parallèlement, l'objectif n°3 «Faciliter l'accès et le contrôle équitable aux différentes ressources naturelles» n'est pas suffisamment spécifique.

Il est également difficile de déduire du cadre logique la pertinence des résultats ou réalisations escomptés et du nombre et de la typologie des bénéficiaires directs et indirects que l'on envisage d'atteindre avec les ressources disponibles, pendant la durée du programme. On y retrouve comme acteurs/ bénéficiaires au même titre et au même plan: les OSC maliennes en général et les OSC «partenaires» dans la

GLD, les utilisateurs des ressources naturelles, les couches marginalisées, notamment les femmes, jusqu'aux bailleurs de fonds. Sous le titre «Groupe cible» figurent: «.. les membres du GLD et leurs partenaires locaux propres qui sont acteurs centraux de la problématique de gouvernance démocratique locale. Les propositions individuelles précisent les partenaires avec lesquelles le groupe travaille.»

Les partenaires GLD avaient proposé un cadre logique commun, lors de la formulation du programme en 2008, cependant Asdi avait décidé de ne pas le retenir. Toutefois, malgré ces lacunes, il est ressorti des entretiens menés, des focus groups, des visites de terrain, que, parmi les opérateurs et bénéficiaires différents, la perception des objectifs globaux du GLD est bien claire.

2.3.2 Montage institutionnel, technique et financier

La volonté explicite des signataires de l'accord de programme était de parvenir à un montage institutionnel qui *“obéira à un nombre de principes qui seront assez légers et assez efficaces et efficients pour permettre une bonne exécution des activités et l'atteinte des objectifs”*.

Une unique convention signée avec l'Asdi engage tous les quatre membres du Consortium. En outre, un Protocole de Collaboration entre les membres du groupe indique, entre autres, l'engagement à *«Appuyer le Lead Agency (2008/09: HELVETAS) pour la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés; Participer et accepter les visites et l'évaluation des pairs; Utiliser les fonds Asdi uniquement dans la réalisation des activités incluses dans les propositions; Participer pleinement dans la réalisation des activités communes proposées et acceptées par les parties concernées; Assurer une gestion transparente et efficace des fonds Asdi; Produire et fournir dans le délai les rapports financiers et narratifs des activités»*¹⁴.

Le groupe des quatre ONG du Consortium se doit de fonctionner *“de façon démocratique et responsable, sans hiérarchie: chaque membre du groupe désignera une personne ‘point focal’ pour constituer un comité de pilotage”*, lequel a la seule tâche de contribuer à l'élaboration et validation des rapports à envoyer à l'Asdi.

Un chef de file, choisi au sein du groupe des quatre ONG du Consortium, doit jouer le rôle de *«facilitateur administratif/financier dans la communication avec Asdi»*, avec les responsabilités suivantes: a) élaborer le rapport technique et financier global pour Asdi sur la base des rapports individuels annuels; b) faciliter les espaces de dialogue politique entre Asdi et les OSC, c) organiser des rencontres semestrielles entre les membres du groupe dans le cadre de l'appui à l'Asdi à la formulation de son futur programme société civile, d) faciliter des interactions au moment de l'exécution des activités communes.

Du point de vue financier, les responsabilités de l'ONG chef de file sont plus contraignantes: le compte bancaire unique est ouvert avec la signature du Lead Agency, pour mettre les fonds à la disposition de chaque membre dans des délais prédéfinis. Chaque membre est dûment responsable et comptable de la gestion administrative et financière des moyens mis à sa disposition pour l'exécution des activités de sa stratégie individuelle, toutefois, *«le Lead Agency a le devoir, étant seul responsable de la gestion des fonds vis-à-vis de Asdi, d'instrumentaliser les vérifications et contrôles en cas d'utilisation non conforme avérée ou pressentie»*.

Des réunions du groupe (et non pas du comité de pilotage) sont prévues avec une cadence annuelle ou trimestrielle, sur demande d'un membre ou de l'Asdi.

Face à des objectifs “spécifiques” nombreux et ambitieux (réduction de la pauvreté, ouverture démocratique en particulier aux droits de l'homme, des enfants, amélioration des conditions socio-économiques des femmes, renforcement de la société civile pour qu'elle soit acteur à part entière dans les activités d'influence -voire de contrepouvoir- dans la formulation et la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement soit de gouvernance nationale, que de gouvernance locale, à tous les niveaux des

¹⁴ D'autres engagements du Protocole sont les suivants: “Conduire et se conduire dans le groupe de façon démocratique et responsable, sans hiérarchie; Lutter contre les pratiques de corruption sous toutes ses formes (interne et externes); Mettre tout en œuvre pour l'atteinte des objectifs assignés au Groupe GLD-Asdi; Appuyer le développement de toute initiative pouvant contribuer au renforcement du Groupe et de ses activités” etc.

Collectivités Territoriales, y compris la pacification, prévention et gestion des conflits pour l'exploitation des ressources naturelles), le montage est limité à:

- un financement commun des quatre ONG internationales, sur la base de leurs priorités et stratégies d'intervention préexistantes et en cours;
- une approche d'externalisation de la mise en œuvre des activités de terrain ("faire-faire") à des ONG nationales et/ou prestataires contractuels pour le renforcement de leurs capacités;
- des acteurs bénéficiaires nombreux et multiformes (OP sectorielles/ filières, associations de femmes, collectivités, ONG nationales, professionnels d'appui prestation, etc.);
- une chaîne d'intervenants "en cascade" pour exécuter les activités aux différents niveaux (sous régional, national, régional, local et même communautaire);
- une contractualisation entre l'Asdi et les 4 membres basée sur les expertises, compétences et expériences reconnues au Mali et au plan international, à travers un contrat avec un seul membre Lead, ce dernier devant s'engager avec les autres, mais sans exigences de gestion/ management, ni technique, ni financier.

Le montage technique et financier est donc basé sur la confiance et le professionnalisme reconnu des uns et des autres, chacun disposant de son propre système fiable de gestion et mise en œuvre de ses programmes.

Une autre limite de ce type de montage est sa non "réplicabilité", car il est peu envisageable de pouvoir transférer le même modèle d'intervention (une ONG lead, des ONG contractuelles de mise en œuvre, lesquelles à leur tour contractualisent et sous-traitent en chaîne à d'autres organisations) aux ONG nationales. En outre, il n'est pas évident que ce modèle puisse parvenir à contribuer au renforcement des capacités de la société civile malienne.

Au titre de système de suivi-évaluation, il est uniquement mentionné que les membres du Consortium définiront un mécanisme d'auto suivi-évaluation basé sur les indicateurs dans les documents individuels. Les rapports et audits annuels seront entres autres des mécanismes que l'Asdi et le comité pourront utiliser pour suivre les activités.

2.4 Description des activités et réalisations

Le document de l'Accord de programme prévoit que chaque membre du Consortium est lié à "des partenaires locaux propres" pour l'exécution des «propositions individuelles». Néanmoins, il fixe les principes de base d'une stratégie commune qui doit reposer sur une échelle d'intervention parallèle sur deux dimensions:

- «verticale», ayant pour but d'influencer la prise de décisions et l'élaboration des politiques sectorielles par les OSC. Il s'agit de faire remonter les informations sur les besoins et les instances des groupes socioprofessionnels qu'elles représentent auprès des services publics, Collectivités Territoriales et du gouvernement central. Les OSC doivent être à même de se positionner et faire valoir leurs arguments dans les arènes (nationale, région, cercle, commune) où les politiques sont discutées. Exemples: le lobbying pour le transfert de compétences et la vulgarisation de la Loi d'Orientation Agricole (LOA). Il s'agit également d'un processus interne des organisations, dont les responsables doivent réellement connaître et représenter les intérêts de leurs membres, à qui ils doivent rendre compte de leur mandat.
- «horizontale» ou territoriale, renvoie au concept de gouvernance locale proprement dite. Cela implique l'opérationnalisation des politiques selon le contexte local, à travers le jeu des acteurs dans un

territoire donné. L'accès aux services sociaux (écoles, santé) suite au transfert des compétences au niveau des communes et des cercles en est un exemple, tout comme la mise en pratique par les OP de la LOA ou de la Charte Pastorale, avec des réponses immédiates aux difficultés que cela signifie au niveau local.

Une fois la cohérence avec les objectifs du Programme GLD et sa stratégie "bi-dimensionnelle" vérifiée, chacun des partenaires du Consortium utilise les ressources financières fournies par l'Asdi pour assurer la mise en œuvre d'un ou plusieurs de ses propres programmes, souvent pré-existant, et partiellement auto-financés ou financés à diverses mesures par d'autres PTF.

La seule exception dans ce sens est constituée par l'ONG suédoise DIAKONIA, qui n'exécute pas de manière directe les activités, mais joue un rôle de soutien à un certain nombre de projets initiés et mis en œuvre par des ONG nationales ou autres prestataires contractualisés. En effet, DIAKONIA n'intervient pas à travers des programmes propres préexistants, mais fournit un soutien essentiellement financier aux initiatives proposées par les ONG et associations nationales et locales. Ce type de soutien présente l'avantage de stimuler des propositions de projets venant des organisations de la société civile locale. DIAKONIA opère une sélection des requêtes de financement et des OSC demandeurs, débourse les fonds en fonction des rapports techniques et financiers fournis par les OSC bénéficiaires.

Ainsi, les membres du Consortium ont respectivement destiné la contribution de l'Asdi à renforcer les programmes suivants:

- HELVETAS:
 - Programme d'Appui à la Prévention et à la Gestion des Conflits «PREGESCO»
 - Lutte contre l'excision «SILE»
- SNV:
 - Production de revenus et l'emploi «PIE»:
 - "Coton, OP et développement durable"
 - "Problématique de l'élevage/ pastoralisme et gestion des conflits"
- AEN:
 - Programme pour une Participation Accrue des Femmes à la vie publique au nord Mali «PAF»,
 - Programme de renforcement des acquis de la Paix à Gao «PAIX»,
 - Programme de Valorisation des Ressources Pastorales à Kidal.
- DIAKONIA:
 - Programme d'AFAD Citoyenneté et Gouvernance démocratique
 - Programmes (2) d'AMAPROS Promotion Qualité de l'éducation Promotion et Défense des Droits des Enfants
 - Programme d'AADEC Femme et Gouvernance démocratique
 - Programme d'AMSS Gestion durable des ressources naturelles
 - Programme de SDI "SOS" pour l'abandon de l'excision
 - Programmes (2) de CAD-Mali Programme triennal de renforcement de Capacités

En plus des programmes exécutés par chaque partenaire, des activités communes sont menées, avec une responsabilité thématique spécifique, confiée à chacune des quatre ONG membres du Consortium, selon le tableau ci-dessous.

Activités communes
a. Pastoralisme: responsabilité de la SNV Les actions communes concernent la continuation du processus de formation à l'échelle nationale, d'engager des plaidoyers sur les enjeux nationaux (foncier pastoral, diffusion des textes, débats informés sur les textes); et l'analyse des tendances d'évolutions des pratiques et le partage d'expérience entre les partenaires.
b. Genre: responsabilité conjointe AEN et DIAKONIA AEN aura la charge d'harmoniser les démarches de renforcement des capacités des Leaders femmes en vue de leur positionnement à la veille des élections communales de 2009 et la capitalisation des outils et expériences genre. DIAKONIA a en charge le volet excision se fondant des expériences individuelles afin de conduire le débat au niveau national par rapport au vote de loi contre l'excision et l'harmonisation des outils de sensibilisation.
c. Décentralisation: responsabilité conjointe HELVETAS et SNV Guide harmonisé des démarches d'élaboration des Programmes de Développement Économique Social et Culturel à travers un partenariat avec le réseau RDL (HELVETAS). Outils de mesure de la gouvernance (SNV). Transfert de compétences/ ressources (y compris les conventions locales) (SNV).
d. Efficacité de l'aide: responsabilité HELVETAS Contrôle citoyen/ CSLP/ Déclaration de Paris. Forum africain au Ghana sur l'efficacité de l'aide. Interpellation des Partenaires Financiers sur les implications politiques et la définition d'un cadre de collaboration sur ces enjeux (construction d'argumentaires). Le contrat de coupe de bois entre une entreprise chinoise et l'État malien est un exemple du type d'interpellation en cours. Outillage de la société civile/ Renforcement de la société civile.
e. Activités communes ponctuelles: Lead Agency Formation sur la gestion axée sur les résultats/ GAR. Formation sur l'Approche Basée sur les Droits.

Des activités communes étaient également prévues pour la réalisation des objectifs de « Capitalisation des expériences du Groupe GLD et de ses partenaires » et « Concertations et dialogue entre OSC et Asdi ». Les quatre ONG ont organisé annuellement des journées de réflexion et des visites de terrain, avec la participation d'un représentant local de l'Asdi.

2.4.1 Présentation de la mise en œuvre par ONG

L'identification des activités et réalisations sur base documentaire s'est révélée longue et complexe car les rapports sont différents du point de vue des indicateurs récoltés et, dans certains cas, les mêmes résultats se chevauchent et sont libellés de manière à correspondre à plus d'un objectif à la fois, ce qui démontre d'une part la formulation trop ample des cinq objectifs spécifiques du Programme GLD et d'autre part une difficulté dans la conceptualisation du cadre logique, de la part surtout de l'ONG suédoise DIAKONIA.

Heureusement, les visites sur le terrain ont pu éclaircir les ambiguïtés de la documentation. Néanmoins, le caractère ample, générique et de long terme des cinq objectifs spécifiques du programme GLD¹⁵ a rendu nécessaire de présenter les activités et réalisations plutôt en fonction des résultats attendus pour chacun des cinq objectifs du programme GLD. Les tableaux correspondants sont à l'Annexe 4.

¹⁵ L'analyse de la pertinence de la formulation des 5 objectifs spécifiques du GLD est traitée au point 3.1, page 26.

A) MISE EN OEUVRE PAR HELVETAS

A.1) PREGESCO

Depuis 2003, HELVETAS a mis en œuvre le Programme d'Appui à la Prévention et à la Gestion des Conflits (PREGESCO) liés à l'accès et au contrôle des espaces agropastoralistes dans les zones du Fuldugu, Birgo, Kingui, Kaarta et Koussata. Forte de son expérience dans la zone suite à la mise en œuvre de deux précédents programmes axés sur le développement local, HELVETAS Mali a voulu y poursuivre son appui en prenant davantage en considération l'évolution des relations entre agriculteurs et éleveurs autour de l'exploitation des ressources naturelles, dans le contexte de décentralisation de la gouvernance.

Pour ce faire, HELVETAS fournit aux acteurs locaux les compétences¹⁶ pour constituer un cadre concerté de réduction des conflits liés à l'accès et au contrôle des espaces agro-pastoraux, en améliorant parallèlement les conditions d'accès et de contrôle à ces espaces pour les utilisateurs. Ces «cadres de concertation (CC)», réunissent diverses parties prenantes: les représentants des organisations de producteurs avec des instances traditionnelles de régulation. Leur démarche ne déroge pas aux principes socio-culturels qui prévalent dans les différentes localités, en parvenant à organiser des espaces de dialogue et de négociation entre les différents utilisateurs des ressources naturelles. Les CC entrent en relation avec les élus et l'administration, agissant en synergie pour apporter des solutions aux tensions et conflits.

Au-delà des actions de prévention et de gestion des conflits, les membres des CC participent au débat communal en matière de gestion rationnelle et durable des ressources naturelles. L'administration et les services techniques y trouvent par ailleurs, un outil d'expérimentation des politiques sectorielles et surtout un interlocuteur averti sur les questions de la gestion des ressources naturelles GRN au niveau communale. En effet, le législateur malien reconnaît aujourd'hui la médiation pénale comme un outil de négociation à l'amiable des conflits au niveau local. L'intervention prévoit aussi la recherche de sources de financement local des CC (par exemple: appui de certaines CT aux CC).

La mise en œuvre sur le terrain du PREGESCO est structurée en 5 volets: 1) renforcement des acteurs locaux, 2) renforcement des Cadres de Concertation, 3) communication/information, 4) mesures d'accompagnement et 5) plaidoyer-lobbying. La diffusion de la Charte Pastorale, la définition de pistes et de calendriers de transhumance, l'élaboration de conventions locales, ainsi que la réalisation de certains ouvrages (parc de vaccinations, points d'abreuvement des troupeaux) font partie de ces activités spécifiques.

D'autres activités ont concerné la lecture simplifiée des textes de lois relatifs à la décentralisation traduits en langues locales (brochure, journal, affiches etc.) et la communication orale (cassettes d'écoute, radios de proximité), causeries/débats des groupements de femmes sur les thèmes d'actualités (par exemple: diffusion des procédures d'épargne et d'accès aux crédits), activités productives (aménagement de périmètres maraîchers) en faveur des femmes pour l'amélioration de l'économie familiale, l'organisations de plaidoyer pour l'impulsion d'une dynamique de concertation intercommunale, inter-Cercles, Régions et transfrontalière. En outre, des règles de fonctionnement ont été mises en place autour des infrastructures collectives (puits maraîchers/ pastoraux, parcs de vaccination, couloir de passage), car la gestion concertée des infrastructures permet l'appropriation et induit la notion de durabilité pour ces ouvrages cofinancés.

Toutes ces activités du PREGESCO se sont articulées à l'intérieur du Programme GLD, auxquelles s'ajoutent les activités en tant que Lead du Consortium en 2008-2009.

¹⁶ Formations en GPC, CNV, Genre et «Do No Harm».

A.2) SILE

Le Sile s'inscrit dans la promotion et la défense des droits des femmes et s'intègre au Programme National de Lutte contre l'Excision PNLE, du MPFEF, qui vise à renforcer les efforts en cours au Mali en matière de lutte contre la pratique de l'excision¹⁷. HELVETAS Mali travaille dans des zones où plus de 90% des femmes ont subi l'excision.

Le projet intervient dans les zones de concentration d'HELVETAS Mali:

*3ème région (Sikasso): cercles de Bougouni, Kolondieba et Yanfolila

*1ère région (Kayes): cercles de Nioro, Diéma et Kita

*District de Bamako

Dans ces localités comme au niveau central national, la mise en œuvre par le Programme SILE se structure autour des principaux axes de travail suivant:

- la formation, l'information et la communication pour le changement de comportement des communautés par rapport aux méfaits de l'excision,
- la culture comme levier de changement,
- la recherche des synergies avec d'autres intervenants, notamment les Services techniques au niveau local (santé, éducation, action sociale) et les médias (radio, artistes, troupes de théâtre...),
- l'influence sur les positions des décideurs politiques et celles des groupes de résistance afin de favoriser une loi interdisant l'excision et la création d'un cadre juridique approprié de protection des femmes et des filles contre l'excision,
- l'appui financier et/ou technique aux initiatives locales vouées à prévenir la pratique de l'excision,
- l'habilitation spécifiquement des femmes exciseuses à mettre en œuvre des actions concertées et porteuses visant à prévenir la pratique de l'excision,
- mise en place des mécanismes locaux pour l'accès aux informations et aux structures de prise en charge des victimes des complications.

B) MISE EN OEUVRE PAR SNV

Dans le cadre de ses interventions stratégiques 2008–2009, la SNV travaille sur deux grands domaines en vue de contribuer à la réduction de la pauvreté et promouvoir une croissance économique à travers "l'accès aux services de base/ BASE" et la "production de revenus et l'emploi /PIE". C'est ainsi que la SNV, à travers le PIE axé spécifiquement sur les questions d'élevage/ pastoralisme et celle du coton, appuie les organisations économiques rurales en vue d'améliorer la production, la gestion des exploitations agricoles et la bonne commercialisation des produits, la gouvernance, et essayer d'obtenir avec les CT l'élaboration des politiques favorables aux différents systèmes de production.

C'est à ce titre que Asdi, à travers le financement du programme GLD depuis l'année 2005, utilise l'expertise de la SNV et ses différents partenaires et clients pour atteindre les objectifs liés à la stratégie du domaine PIE dans le secteur de l'élevage/ pastoralisme et de la thématique Coton.

¹⁷ L'excision est le terme générique utilisé au Mali pour indiquer la pratique des mutilations génitales féminines (MGF) "Les mutilations génitales féminines désignent toutes les interventions aboutissant à une ablation partielle ou totale des organes génitaux externes de la femme ou toute autre mutilation des organes génitaux féminins pour des raisons culturelles ou autres et non à des fins thérapeutiques». (UNICEF/OMS/FNUAP). C'est une pratique coutumière très répandue au Mali et selon l'EDSIII (enquête démographique et de santé Mali), 91,6% des femmes en âge de procréer ont subi cette pratique.

Les axes d'interventions portent sur :

- Le «Coton, OP et développement durable» dans la zone cotonnière des régions administratives de Sikasso (filiale coton Sud /Sikasso et Est /Koutiala), de Koulikoro (filiale de Centre/ Fana), de Kayes (filiale de Ouest/ Kita) et au niveau National;
- La «Problématique de l'élevage/ pastoralisme et gestion des conflits» dans les régions administratives de Gao et de Sikasso avec des actions au niveau National.

La SNV a déployé dans ces régions administratives des équipes pluridisciplinaires de Conseillers qui combinent l'appui organisationnel et institutionnel et les appuis thématiques sur la base de demandes d'appuis formulées par les acteurs de la société civile et leurs faîtières, les collectivités et certains services techniques.

C) MISE EN OEUVRE PAR AEN

Durant les années 2008/2009 l'AEN a piloté trois programmes financés par les fonds Asdi dans le Nord Mali : *Le Programme pour une Participation accrue des Femmes à la vie Publique au nord Mali (PAF)*, *le Programme de Renforcement des acquis de la Paix dans la région de Gao (PAIX)* et *le Programme de Valorisation des Ressources Pastorales dans la région de Kidal*. *Le programme PAF* est exécuté par 4 partenaires dans 16 communes dans les régions de Tombouctou, Gao et Kidal. *Le programme PAIX* est exécuté par un consortium de deux organisations dans 6 communes dans la région de Gao et *le programme pastoral* est un projet exécuté par l'AEN dans 5 communes dans la région de Kidal.

L'AEN, membre du GLD, travaille à travers deux bureaux régionaux à Gao et Kidal avec des équipes nationales.

L'équipe de Kidal est chargée de l'exécution directe des activités du Programme « valorisation des ressources pastorales » alors que, pour le « Volet participation accrue de la femme à la vie publique », elle intervient par le faire-faire à travers la contractualisation de l'ONG nationale ASSADDEC.

L'équipe de Gao travaille, pour l'ensemble de ses interventions, par le faire- faire sur Gao avec les ONG nationales GREFFA, WILDAF- Mali et les Associations de femmes pour le volet « Participation accrue des femmes à la vie publique » et le Consortium GRAIP/ TASSAGHT et les personnes ressources pour le Programme « Renforcement des acquis de la paix dans la région de Gao ».

L'équipe de Gao intervient sur Tombouctou à travers l'ONG nationale AMSS pour les activités « Participation accrue des femmes à la vie publique ».

Les types d'appui fournis par l'AEN sont entre autres: le financement des activités et moyens logistiques, les formations et renforcement institutionnel et organisationnel, l'appui à la planification, le renforcement des capacités, la facilitation de collaboration entre intervenants et le réseautage, l'appui à la capitalisation des expériences et acquis.

D) MISE EN OEUVRE PAR DIAKONIA

Le bureau de DIAKONIA Mali¹⁸ à Bamako dispose d'une équipe restreinte, composée d'un directeur, un chargé de programmes et un administrateur-comptable.

Le début du GLD, pendant la période 2005–2007, a été pour DIAKONIA une phase d'expérimentation, dans la mesure où l'ONG suédoise venait tout juste d'ouvrir sa représentation au

¹⁸ DIAKONIA Mali est une ONG avec une représentation nationale, rattachée au bureau régional d'Afrique de l'Ouest et du Centre.

Mali, avec un bureau limité à une seule personne responsable. De ce fait, le rôle joué par DIAKONIA a été initialement un peu limité, néanmoins des activités au plan individuel et collectif avec les membres du GLD ont pu être réalisées, sur les thématiques de promotion et protection des droits humains, promotion de la démocratie/décentralisation, promotion de l'égalité genre et promotion de la justice économique.

L'ONG a comme philosophie de renforcer la société civile locale, à qui sont transférées les responsabilités de la mise en œuvre des programmes.

Au moment de l'évaluation, DIAKONIA contractualise 9 ONG maliennes partenaires, dont 6 insérées dans le Programme GLD. Les partenaires sont sélectionnés sur avis de recrutement, en privilégiant l'ancienneté de la collaboration avec DIAKONIA, le domaine de compétence, et autres critères, suivant une liste prédéterminée pour "Partners Assessment".

Suivant un contrat type, les engagements de DIAKONIA vis à vis de ses partenaires sont de fournir son assistance à la formulation des projets de ses partenaires, au suivi, au rapportage, à l'audit annuel ainsi qu'une formation en gestion axée sur les résultats (GAR) et en droits humains (DH),

Les ONG nationales contractualisées par DIAKONIA sont les suivantes: AMAPROS, AFAD, AADEC, AMSS, SDI, CAD-Mali, responsables des programmes indiqués dans l'encadré ci dessous.

Projets/ Programmes financés	Promoteurs exécuteurs	Zones d'intervention
1. Promotion Qualité de l'éducation	AMAPROS	• Koulikoro • Ségou
2. Promotion et Défense des Droits des Enfants	AMAPROS	• Koulikoro • Ségou
3. Citoyenneté et Gouvernance démocratique	AFAD	• Koulikoro
4. Femme et Gouvernance démocratique	AADEC	• Mopti
5. Gestion durable des ressources naturelles	AMSS	• Tombouctou
6. Programme triennal de renforcement de Capacité	CAD Mali	• Sikasso • Mopti • Koulikoro • Niveau national
7. «SOS» pour l'abandon de l'excision	SDI	• Ségou

Ne prévoyant pas une mise en œuvre propre d'activités sur le terrain, contrairement aux autres trois membres du Consortium GLD, ni une zone de concentration préfixée, DIAKONIA agit plutôt comme intermédiaire des financements de l'Asdi et l'approche et la mise en œuvre des interventions sont strictement liées aux différents choix et capacités de ses partenaires.

On ne peut que citer quelques exemples des multiples activités mises en œuvre par ces programmes cofinancés par Asdi, à travers DIAKONIA: la tenue d'«espaces d'interpellation communale», moments d'assemblée populaire qui permettent à tous les citoyens de dialoguer directement avec les élus, lesquels expliquent aux citoyens les investissements retenus dans les PDSEC, ainsi que les moyens nécessaires à leur réalisation. Ainsi, les citoyens vérifient la prise en compte de leurs préoccupations, et l'écart entre les prévisions et les réalisations, l'utilisation des paiements des impôts et taxes. A titre d'exemple, il s'agit plus particulièrement des actions de négociation pour mobiliser des ressources locales en faveur de l'amélioration de la qualité de l'éducation des enfants (points d'eau et nouvelles classes, réduction des frais de cotisation et d'inscription scolaire, interpellations des élus ainsi que les services techniques par les APE/CGS, les élèves et les enseignants sur les mauvaises conditions des écoles (manque de mobiliers et équipements scolaires, faiblesse dans le suivi pédagogique des enseignants par le CAP.

En outre, d'autres actions («Semaine de l'État civil» et la «Journée foraine») ont été menées pour l'amélioration de l'accès au service d'état civil. L'établissement des actes de naissance, de mariage et de jugements supplétifs pour des enfants ou adultes qui en sont dépourvus est ici considéré comme un instrument de gouvernance, pour adapter les services fournis par les Collectivités Territoriales à la structure démographique de leur territoire et à la réalisation d'infrastructures répondant aux besoins réels des populations. Dans un autre cas, suite aux actions de sensibilisation des vivriers, les producteurs d'un village ont renoncé à l'utilisation de la main d'œuvre juvénile (talibés¹⁹) dans les opérations de repiquage du riz.

Deux interpellations ont été tenues sur la problématique de la pollution de l'eau du fleuve Niger et l'accès à l'eau potable à Koulikoro à l'endroit des Leaders communautaires et des élus. Ainsi, des comités de surveillance contre le dépôt des ordures au bord et dans le lit du Fleuve sont mis en place par les OSC. Ces actes ont été initiés suite à un renforcement des capacités des OSC et des Leaders communautaires (actions de mobilisation populaire, formation en plaidoyer local et lobbying, information et formation sur l'impact des maladies hydriques). L'HUICOMA à Koulikoro, considéré comme le plus grand pollueur du fleuve Niger, a installé une unité d'épuration et de saponification pour améliorer les conditions de traitement des eaux usées avant leur déversement dans le fleuve.

Il mérite aussi de mentionner qu'une des ONG partenaires de DIAKONIA (CAD-Mali) est spécialiste en matière de plaidoyer pour l'annulation de la dette des PTTE. Dans ce cadre, 800 représentants des OSC du Mali et d'autres pays de la sous-région ont renforcé leurs capacités de contrôle citoyen à travers l'éducation populaire, des débats et des échanges au «Forum des Peuples à Bandiagara» en juillet 2009. Les députés de l'Assemblée Nationale ont également été informés de l'impact de la dette sur la fourniture de services sociaux de base et se mobilisent pour son annulation. L'action de plaidoyer initiée à l'endroit des députés a contribué au renforcement de leurs capacités dans le contrôle de l'action gouvernementale à travers des interpellations auprès du gouvernement.

3. Analyses

3.1 Pertinence

Selon la convention de financement, l'intervention devrait contribuer à l'atteinte de trois grands objectifs de long terme et d'ampleur croissante: i) le développement équitable et durable est à poursuivre à travers ii) la gouvernance locale démocratique, laquelle est à obtenir par le moyen iii) d'un renforcement de la société civile, plus particulièrement la partie de la société civile qui reflète les couches vulnérables.

Le programme de par ses objectifs et ses actions s'inscrit pleinement dans les priorités de la stratégie de l'Asdi (cfr. 2.2.1) et du gouvernement malien (cfr. 2.1), concernant la bonne gouvernance, la lutte contre la pauvreté, la gestion durable des ressources naturelles et le genre.

Outre qu'avec les politiques gouvernementales, les actions entreprises apparaissent pour la plus grande partie issues d'une stratégie d'intervention à la base pertinente, incluant des processus participatifs de consultations des acteurs locaux (ex.: collecte des opinions des producteurs coton, mandat représentatif des instances des OP, etc..) et donc correspondant à des besoins primaires ressenties par les populations.

La sélection des quatre ONG internationales financées en tant que partenaires sur la base de valeurs communes, de l'expérience mûrie au Mali, de leur organisation interne, a permis de mener des actions glo-

¹⁹ Elèves des écoles coraniques.

bablement cohérentes avec les objectifs GLD. Néanmoins, on ne peut nier une certaine fragilité d'un membre sur les quatre du Consortium, à savoir DIAKONIA Mali, qui dispose de ressources humaines et matérielles - et donc de capacités d'accompagnement, appui-conseil et suivi sur le terrain - plus limitées que les autres. Vu la structuration en cascade du GLD, les faiblesses de gestion et de suivi en amont risquent de se refléter de façon amplifiée sur la pertinence des objectifs et activités entreprises par les ONG locales partenaires/ prestataires (cas de CAD à Sikasso «endettement paysan» ou «suivi de la dette à la base»).

La préoccupation, ressortissant des objectifs du GLD, de renforcement des capacités des acteurs qui, pour des raisons historiques, culturelles ou autres, sont plus faibles dans la défense de leurs propres intérêts (femmes, jeunes, certaines catégories de producteurs, etc.) apparaît être inégalement partagée au sein de la chaîne des opérateurs locaux œuvrant dans le cadre GLD. Sur le terrain, cette préoccupation est correctement perçue lorsque les partenaires/prestataires ont intégré des méthodologies expérimentées de prévention/gestion des conflits (ex.: PREGESCO) et de négociation sur base paritaire (ex.: SNV-OP), que ce soit à l'échelle village, commune, nationale, etc., pour éviter que les flux de financement soient orientés plus vers certains acteurs plus privilégiés que d'autres. La perception apparaît moins claire là où les opérateurs de terrain (structures partenaires, ONG locales, clients, prestataires, associations de base, etc.) prennent partie du côté d'un acteur (par exemple les éleveurs), plutôt que des autres (par exemple les agriculteurs).

3.2 Efficience

Les taux d'exécution par les 4 partenaires sont très élevés, allant du 100% (DIAKONIA), 97% (AEN), au 90% (HELVETAS), au 85% (SNV), témoignant d'une efficience de la formule en termes de dépenses et attribution de sous-contrats. Dans un certain nombre de cas, l'efficience dans la mise en œuvre et dans son suivi reste à vérifier.

Les retards dans le décaissement des financements, les changements de personnel, les difficultés pratiques, et autres imprévus ont pu être amortis par les trois ONG internationales financièrement plus solides, qui ont eu recours de manière ponctuelle ou permanente à d'autres sources de financement.

Dans les cas où -au contraire- la structure n'a pas été en mesure de compenser les fluctuations des décaissements, des modifications ou ajustements ont été apportés dans l'exécution du programme, et le contenu et l'esprit de ce qui avait été prévu s'est partiellement égaré, dans ce sens qu'un certain nombre d'éléments originaires ne sont pas arrivés à trouver pleine application ou bien ont subi une légère modification, sans qu'un travail de révision globale et cohérente ne soit recherché.

Un autre élément qui a limité l'efficience globale du programme a été le choix de la mise en œuvre par des exécutants «en cascade». Ceci a généré un alourdissement des frais d'administration et de fonctionnement, qui se sont cumulés à chaque passage ou transaction entre la structure commanditaire et son partenaire ou sous-traitant.

Afin de mesurer de façon quantitative exacte l'efficience des programmes et sous-programmes mis en œuvre à travers le financement de l'Asdi, il est nécessaire de prévoir de façon conjointe ou coordonné les audits et les évaluations techniques, pour vérifier a) quel est le poids de chaque rubrique (personnel, fonctionnement, administration, formations, etc.) par rapport aux dépenses totales des programmes, et b) quelle est la part et dans quelle mesure les fonds de l'Asdi ont contribué aux réalisations du programme GLD, par rapport à l'enveloppe globale dont ont disposé les structures d'exécution.

D'autres options plus sophistiquées, mais plus avantageuses du point de vue du montage financier auraient pu être analysées, en prévoyant un règlement avec plafonnement du nombre de partenaires ou sous-traitants, de leurs frais de gestion et de fonctionnement, en proportion aux coûts des réalisations prévues.

3.3 Efficacité

La qualité de la gestion (opérationnelle et budgétaire) des actions par les partenaires, aussi bien que la contribution des ONG partenaires au management et monitoring des actions a été très inégale. Comme il a été souligné à propos de la pertinence, la fragilité structurelle d'un membre sur les quatre du Consortium, à savoir DIAKONIA, a été ressentie aussi sur le plan d'un suivi insuffisant (une seule visite annuelle) de l'efficacité des partenaires/prestataires locaux, par rapport aux ambitions thématiques et géographiques d'intervention de la structure nationale.

Des degrés inégaux d'efficacité différencient aussi les résultats positifs réalisés dans le cadre des programmes propres à SNV, HELVETAS et AEN par rapport aux produits plus modestes des activités communes du Consortium.

3.3.1 Efficacité des résultats des programmes individuels propres à chaque ONG

Il existe plusieurs cas dans lesquels les actions financées ont contribué à des améliorations sectorielles de la situation dans les zones d'intervention, ainsi qu'au niveau national. Les femmes et les acteurs du secteur lié à l'élevage, semblent être parmi ceux qui ont le mieux saisi les opportunités offertes par le Programme GLD.

Concernant l'appréciation globale d'atteinte des résultats escomptés des programmes individuels, il est nécessaire de rappeler deux aspects:

- Chacune des structures partenaires a son propre système de S&E, qui permet la vérification des activités menées par rapport aux prévisions individuelles. En effet, les indicateurs existants dans chacune des quatre structures sont multiples, abondants et non homogènes. Tout en étant donc à même de confirmer le bon déroulement des activités, il est difficile de donner un aperçu global du niveau d'avancement des grands thèmes communs sous forme d'un indicateur unique de «synthèse» par grand objectif ou par grande thématique.
- Les rapports des quatre ONG subissent la contrainte de présenter les réalisations suivant la structuration du GLD; lequel, comme il a été dit, génère une certaine confusion dans la hiérarchie des objectifs du cadre logique. Au contraire, les ONG agissent selon des systèmes de suivi-évaluation propres à leurs structures respectives, correspondants à leurs démarches de terrain et cohérents avec leurs objectifs. Il en découle un nombre extrêmement élevé d'indicateurs de résultats partiels/thématiques, mais qui ne satisfont pas l'exigence de mesurer la progression des aspects essentiels du programme. En d'autres termes, le manque de hiérarchie des objectifs du GLD a focalisé la présentation sur les résultats partiels en causant, par la même occasion, une perte de clarté sur toute la logique d'intervention.

3.3.2 Efficacité des résultats des activités communes

En ce qui concerne les activités communes, de la première à la deuxième phase, il y a eu un progrès dans la préoccupation de capitalisation des expériences et résultats, même si cela s'est fait sans aucune systématisation formelle. Cet effort n'a cependant pas encore été perçu par les opérateurs sur le terrain, qui, pour la plus grande partie, voire la totalité, n'ont pas pu citer la valeur ajoutée du niveau supra-structurel des quatre ONG. Dans certains cas, la grande partie du travail en vase clos entre les quatre partenaires a entraîné des occasions manquées pour les échanges et la diffusion des bonnes pratiques et la résolution de difficultés communes. Le portage conjoint des dossiers d'influence et de plaidoyer/ lobbying, suivant les niveaux des CT, a été exploité dans un nombre très limité de cas.

Les rapports annuels préparés par le chef de file auraient pu répondre partiellement à ces exigences. Ils ont été réguliers et exhaustifs, en incluant des analyses pertinentes de l'avancement des résultats sous les différents angles descriptif et temporel et ils traitent aussi les leçons apprises et recommandations. Il manque toutefois des aspects comparatifs: entre les quatre partenaires, les régions, les thématiques, etc.

qui puissent constituer une «mappe» de la complémentarité d'intervention recherchée par les quatre partenaires. Cette complémentarité entre les quatre partenaires ne ressort pas non plus d'un système commun minimal interne de suivi-évaluation.

Des recherches-actions, études et réflexions utiles ont été produites, notamment au cours de la Semaine Pastorale, et dans le cadre de la Lutte contre l'Excision, un travail remarquable d'identification des messages et conception des outils a été déjà accompli par certains partenaires. Il y a là donc matière suffisante pour nourrir une orientation rapprochée des actions. En dépit de ce constat, la mission a constaté une assimilation encore très partielle de ces analyses et recommandations parmi les différents prestataires sur le terrain (ONG locales, clients, etc.).

D'autre part, au-delà des nombreux acquis du programme, l'efficacité des actions communes de renforcement des capacités de la société civile a souffert du manque de délimitation des buts correspondants à chaque typologie d'OSC, en fonction de son niveau d'implantation.

Ainsi, il y a eu une définition insuffisante du niveau approprié de renforcement des capacités nécessaire à atteindre les objectifs spécifiques 1, 2 et 4 du programme GLD (influencer les politiques de développement ; exercer le contrôle citoyen ; mise en réseau PTF, OSC, élus, média, etc.), en opérant une distinction claire entre les trois principaux niveaux de gouvernance : locale, régionale et nationale.

Le programme n'a pas mis suffisamment l'accent sur l'articulation entre stratégies de renforcement des capacités des acteurs "en cascade", ni des outils communs efficaces ont été testés pour le renforcement des capacités des OSC. Seulement, les structures qui disposent de dispositifs rigoureux et cohérents d'accompagnement et de suivi ont pu s'engager dans ce parcours sans risques.

3.4 Résultats et impacts

Il existe plusieurs cas dans lesquels les actions financées ont contribué à des améliorations sectorielles de la situation dans les zones d'intervention, ainsi qu'au niveau national. Les femmes et les acteurs du secteur lié à l'élevage, semblent être parmi ceux qui ont le mieux saisi les opportunités offertes par le Programme GLD.

Des conflits locaux, principalement là où les intérêts entre agriculteurs et éleveurs apparaissaient en collision, ont été prévenus ou résolus grâce aux dispositifs mis en place de collaboration entre structures traditionnelles et structures modernes de gouvernance locale. Des exemples de contrôle citoyen sur l'exploitation du patrimoine naturel (bois de veine) méritent d'être mentionnés.

Les interventions en matière d'agriculture et environnement nécessitent le traitement de dossiers complexes, qui ont des racines et implications profondes (ex.: foncier rural, restructuration du secteur coton). L'impact ne peut qu'être envisagé après un travail de longue haleine sur le renforcement des capacités des OP, soit à leur intérieur que dans les négociations avec les interlocuteurs nationaux et internationaux. A défaut donc de pouvoir démontrer un impact au niveau national ou général, il aurait été possible de circonscrire tout au moins l'impact par zone/CT d'intervention.

Pour proposer un modèle de renforcement de la société civile et prouver son efficacité, le Programme GLD aurait pu, dans la conception de son système interne de suivi-évaluation, convenir d'un certain nombre d'indicateurs thématiques comme résultats de ses interventions, utiles aussi comme démonstration de l'influence de la société civile dans la mise en œuvre des politiques sectorielles au niveau local et national. A défaut d'avoir une équipe importante pour le suivi, le programme aurait pu utiliser les services d'un prestataire professionnel d'accompagnement pour collecter les indicateurs dans les CT d'intervention, de façon à présenter l'évolution de la situation dans les domaines ciblés et estimer dans quelle mesure celle-ci est due aux activités supportées par le programme.

Chacun des quatre membres dispose d'un mécanisme d'information/ communication propre avec la production de bulletins, de livrets, de supports audio visuels à l'adresse des PTF, décideurs nationaux, partenaires, grand public, etc.

Le programme ne semble pas avoir utilisé le savoir-faire de ses membres pour propager l'impact de ses actions d'information/ communication, soit au sein des programmes; mais aussi entre les programmes, tant au niveau régional que national.

A titre d'exemple: les partenaires de HELVETAS engagés dans la prévention et gestion des conflits dans les zones de Nioro/ Kita ne connaissent pas suffisamment les programmes de la SNV ou de l'AEN à Gao/Kidal ayant les mêmes buts. Chacun produit des supports d'information de son côté, sans partage et diffusion entre les régions, alors que le premier réseau de distribution devrait être celui constitué par les multiples acteurs du GLD. Ce déficit de communication/ information a limité l'impact et la visibilité des résultats, surtout concernant la pertinence et la richesse du GLD.

Une autre limite à la visibilité des résultats et de leur impact est le fait que – malgré que les processus d'intervention dans les zones d'intervention aient amplement utilisé des états des lieux et autres mensurations de divers types- des points de référence GLD n'aient été fixés dans aucun domaine et à aucun niveau.

3.5 Durabilité

L'approche et la stratégie de mise en œuvre du Programme GLD sont basées sur le renforcement et la responsabilisation des institutions locales permanentes, que ce soit les CT, les OP ou autres OSC locales. Ces conditions ont été remplies dans la plupart des actions du GLD. Il a été constaté que dans certains cas des mécanismes ont bien été mis en place pour assurer que certaines actions puissent continuer après la fin du financement extérieur (ex.: HELVETAS: AGR pour les groupements de femmes).

Dans d'autres cas, une attention suffisante n'a pas été prêtée au développement des capacités d'auto-financement et mobilisation de fonds de la part des OSC et acteurs locaux, en tant que partie essentielle du développement des capacités organisationnelles des ONG, OSC et associations locales, tel que prévu par les résultats attendus du GLD. Dans les cas où ces éléments ont manqué, la durabilité des acquis pourrait être limitée, si des mesures correctives n'étaient pas prises.

Il a été constaté une faiblesse dans l'accompagnement de l'évolution des structures mises en place selon une approche de développement communautaire (comités locaux représentatifs des divers groupes de population, y compris les femmes et les jeunes, les leaders traditionnels, les associations faîtières, etc.). Il semble exister un risque pour la pérennisation, au-delà de la durée du financement, des acquis de ces structures communautaires utiles pour la prévention et gestion des conflits et la bonne gouvernance à l'échelle de village et commune.

La réflexion sur une évolution de ces comités locaux vers une approche intégrant les rôles de la gouvernance décentralisée a commencé. En particulier, l'exploration en cours concerne les possibilités de reconnaissance officielle de ces cadres/comités de concertation, par les CT et/ou par les services techniques étatiques de développement, sur la faisabilité d'obtenir des rémunérations ou la gestion d'un budget, au même titre que les commissions de travail des Collectivités, les structures partenariats sectorielles (CSCOM, APE/CGS, Comités d'Usagers), les organes de CROCSAD, CLOCSAD et CCOC-SAD au niveau local et régional.

4. Enseignements tirés

Il ressort des chapitres précédents, comme l'une des principales leçons apprises, que les succès de l'intervention du programme sont dus essentiellement à l'expertise et au savoir-faire préexistants de trois sur les quatre ONG internationales et d'OSC partenaires sélectionnées.

Les enseignements à tirer concernent en premier lieu les «points forts» du programme, lesquels méritent d'être consolidés et diffusés comme pratiques communes parmi les OSC partenaires.

Le financement de l'Asdi a permis de renforcer des programmes individuels de HELVETAS, SNV et AEN qui ont présenté plusieurs points forts:

- *La stratégie d'intervention pour affronter avec les populations à la base une thématique abstraite, telle que la gouvernance: «(...) lorsque les populations ont des besoins primaires qui ne sont pas satisfaits, il est difficile d'aborder les questions de gouvernance. Alors il faut développer comme porte d'entrée des stratégies d'activités génératrices de revenus, des infrastructures agropastorales, par exemple. L'information est nécessaire, mais elle n'est presque jamais suffisante comme catalyseur d'actions. Pour y arriver, il faut qu'un vrai enjeu soit perçu ou qu'un intérêt soit affecté et aussi un accompagnement spécifique pour faciliter la mobilisation et la mise en œuvre des actions par les citoyens²⁰».*
- *L'approche cohérente avec le processus de décentralisation en cours dans le pays, qui permet de mieux saisir et suivre la problématique du développement local en relation avec l'aménagement du territoire, à l'intérieur de périmètres administratifs, géophysiques et humains bien définis et dans lesquels il s'agit de sauvegarder (et dans certains cas rétablir) l'équilibre entre activités humaines et ressources naturelles.*
- *La flexibilité d'intervention, sans pré-définition d'une liste d'activités, qui a permis l'adaptation aux diversités des problématiques propres à chaque région, cercle ou commune, suivant l'ampleur de la communauté, les besoins et la proportion de groupes vulnérables, la présence de catégories spécifiques de producteurs (agriculture, élevage, pêche, commerce, etc), leurs conditions économiques, les structures éducatives existant, les agents de développement présents sur place, le type de préoccupations quotidiennes des communautés, la présence ou l'influence d'autorités religieuses et/ou traditionnelles.*

En ce qui concerne les «Activités communes», l'enseignement à tirer est que le *manque de spécifications des résultats attendus de l'accord de programme a limité la portée de la synergie des quatre ONG internationales faisant partie d'un même Consortium et du même programme de GLD.*

Ainsi, *malgré le professionnalisme des membres du Consortium, certains aspects auraient pu être mieux explorés*, en particulier: a) l'élaboration d'un modèle de renforcement de la société civile basé sur l'accompagnement rigoureux de la chaîne des OSC impliquées aux différents niveaux des CT (l'approche de la SNV avec ses «clients» constitue un point de départ pour vérifier son adaptabilité à d'autres typologies d'OSC); et b) la constitution d'une «masse critique» d'OSC pour exercer des pressions sur la prise de décisions politiques aux niveaux des régions et de l'Etat (sur l'exemple de la Lutte contre l'excision).

En ce qui concerne *les programmes propres de chacun des membres du Consortium, leurs dispositifs actuels restent tout simplement à perfectionner* avec des supports pour les équipes opérationnelles sur terrain afin de garantir l'accompagnement des nombreuses OSC et autres acteurs locaux.

Le cas de DIAKONIA est à part, vu l'insuffisance des moyens humains et matériels dont l'ONG dispose pour suivre les promoteurs et exécutants des programmes financés au Mali, en donnant

²⁰ «Rapport Annuel 2009, GLD, draft2», avril 2010

l'impression de constituer un simple intermédiaire de distribution de ressources financières à son réseau de répondants, même si ces derniers disposent parfois de bonnes compétences de terrain.

L'expérience de AMSS à travers son programme d'«Appui à la consolidation de la Paix et à la préservation de l'Environnement dans la région de Tombouctou » en est un exemple. Ce programme a permis à travers un dispositif de concertation en matière de GRN de mobiliser l'ensemble des acteurs clés : exploitants des ressources naturelles, leaders communautaires, conseillers communaux, services techniques locaux et administration locale autour de la problématique. Les résultats ont été a) la prise en compte des activités de GRN dans les PDESC et les budgets communaux, b) des activités de reboisement et c) une réduction des conflits et la cohabitation pacifique entre les utilisateurs des ressources. L'intérêt ici réside dans le portage du dossier par les 5 communes des deux cercles (Diré et Goundam) et la pleine participation de l'ensemble des acteurs, association de femmes, bûcherons, éleveurs, agriculteurs, etc.

Un enseignement ultérieur est relatif au constat qu'*en termes de groupes-cibles les femmes et les acteurs du secteur lié à l'élevage, semblent être parmi ceux qui ont le mieux saisi les opportunités offertes par le GLD*: la lutte contre l'excision, l'émergence d'une société civile «pastorale» ont réussi à mobiliser activement de vastes parties de l'opinion publique, en réussissant à solliciter l'attention des décideurs gouvernementaux et à parvenir à des améliorations sectorielles de la situation dans les zones administratives et/ou géographiques d'intervention, ainsi qu'au niveau national. Ceci confirme l'importance de *sélectionner des cibles (groupes sociaux et/ou professionnels, associations de base, CT et communautés) déjà structurés autour d'un intérêt commun, qui expriment une claire volonté d'engagement et d'éviter la dispersion de temps et ressources vers des cibles sur le moment indisponibles ou opportunistes*. Cette approche permet de construire des exemples positifs de modalités d'action et de résultats, à diffuser successivement aux acteurs qui au départ étaient moins convaincus et à plus grande échelle.

5. Conclusions

La nature du programme GLD a été axée principalement sur la maîtrise des outils et leur application dans le domaine de la gouvernance et spécifiquement en matière de renforcement des capacités des acteurs de la société civile.

Compte tenu des faiblesses des OSC locales, ces processus prennent beaucoup plus de temps pour une appropriation par les acteurs concernés et pour parvenir à des changements positifs et significatifs.

La dynamique des rencontres multi acteurs et surtout les activités de renforcement des capacités ont contribué à l'émergence d'organisations tant au niveau local que régional et le renforcement de leurs faitières, engagées dans la gestion locale à travers les thèmes de participation des femmes à la vie publique, concertation pour une gestion participative et consensuelles des ressources naturelles voire pastorales, dialogue et renforcement des dynamiques de prévention et de gestion des conflits, de consolidation de la paix et de la cohabitation entre les acteurs.

Pour atteindre des résultats durables avec des impacts, le programme GLD nécessite des ressources et beaucoup plus de temps, surtout en tenant compte de l'objectif de renforcement de la société civile pour jouer son rôle d'influence et au besoin, de contrepouvoir.

La réussite des activités et des programmes développés dépend largement du degré de prise en compte des besoins pratiques des acteurs impliqués. L'absence de synergie et l'insuffisance de communication entre les acteurs concernés au-delà des rencontres, ont sérieusement limité les performances de

l'intervention. La conduite d'un tel programme en matière de gouvernance, exige une stratégie formelle et mieux structurée de renforcement des capacités des acteurs de la chaîne impliquée.

En plus des actions individuelles des acteurs professionnels en l'occurrence le Groupe GLD, une telle intervention devrait développer une vision partagée et conduire des dossiers conjoints en plaidoyer/lobbying au niveau local et régional pour plus d'impacts.

Des recommandations dans ce sens sont formulées dans le chapitre.

6. Recommandations

6.1 Recommandations sur le plaidoyer-lobbying

- Le plaidoyer-lobbying, conjoint, nourrie par la réflexion commune sur les trois grands axes d'intervention du GLD (pastoralisme et gestion des conflits, coton et développement durable, droits humains et justice économique et sociale) au niveau national ou régional, constitue une des valeurs ajoutées des activités communes. Le chemin d'une réflexion commune nationale sur les stratégies appliquées est donc à poursuivre, à travers l'échange des analyses et des informations, pour parvenir à l'élaboration de «modèles positifs» de cas concrets, avec résultats positifs, issus des interventions dans chaque thématique. de. *Les cas concrets positifs (ex.: SNV «Le Plaidoyer/ Lobbying» déc. 2009 et les DVD de la CNOP sur LOA, sur le FNDA et les femmes, sur la FEBEVIM)* devraient illustrer l'application de conditions et principes devant guider la définition de nouvelles interventions locales, susceptibles d'être financées par le GLD ou autres PTF, ainsi que des recommandations par rapport à une éventuelle réorientation des actions GLD en cours.
- Afin d'améliorer l'efficacité des activités menées, les outils développés par un des partenaires (ex.:SNV-AOPP-Oxfam pour les coopératives agricoles ou pour le Plaidoyer/Lobbying) peuvent être «rentabilisés», en les distribuant et vulgarisant de façon capillaire en premier lieu à tous les niveaux possibles du programme GLD, mais également à travers divers canaux de communication, chacun adapté aux divers groupe cibles.

6.2 Recommandations sur les dynamiques de concertation et contrôle citoyen

- Les divers mécanismes décisionnels mis en place dans les zones d'intervention ayant comme fonction la concertation des acteurs de gouvernance locale (que ce soit à des fins de contrôle citoyen ou de prévention des conflits etc..) doivent être attentivement suivis, afin que l'exercice puisse être aisément répliqué et s'intégrer aux processus de décentralisation en cours dans le pays. En particulier, le passage de ces structures communautaires (ex. EID, CC,..) à des rôles reconnus par les municipalités, ou autres institutions, est à accompagner, afin d'éviter la mise en place de dynamiques non durables.
- Bien que les financements octroyés par l'État ne soient pas correspondants aux besoins des populations, les dynamiques de concertation et contrôle citoyen suscitées par les actions GLD doivent être conçues et inscrites de façon soutenable dans les budgets des CT ou d'autres institutions permanentes. Pour ce faire, il est important de renforcer les capacités locales en mobilisation de fonds, auto-financement et gestion comptable-financière. En effet, la viabilité de chaque action financée par le GLD est conditionnée par les efforts qui seront déployés en termes de formation et renforcement des capacités des bénéficiaires, dans les techniques de gestion et entretien de leur propre structure. Il n'est pas à sous-estimer la possibilité des CT de se poser en interlocuteurs des PTF pour la réalisa-

tion d'investissements sociaux ou économiques inscrits dans leur planification, en accord avec les OP ou autres OSC locales.

- Privilégier l'apprentissage de la gouvernance locale à la base, des droits et devoirs des citoyens et des fonctionnements institutionnels, à travers leur application pratique à la résolution de cas quotidiens concrets. Ce niveau «de base» a son importance pour l'opérationnalisation des outils et des stratégies de développement local, mais aussi pour alimenter la préparation des argumentaires en vue d'une contribution de qualité dans l'influence des politiques et stratégies nationales.

6.3 Recommandations sur le renforcement des OSC

- Définir la méthodologie appropriée de renforcement des capacités des OSC en fonction de l'influence et de l'impact recherchés à chaque niveau de gouvernance (national et régional, sous-régional et local). Définir quels seront les acteurs appropriés des activités d'influence à chaque niveau et sur quel centre d'intérêt. Définir quel type de renforcement des capacités est-il nécessaire : de dialogue, négociation, préparation des argumentaires pour la défense des intérêts, mobilisation de fonds, etc. Ces choix détermineront la performance à atteindre pour éviter la dispersion des efforts et des ressources. La valorisation des outils et le partage des acquis à travers le choix des thèmes fédérateurs et des activités communes, en relation avec l'agenda des décideurs et les opportunités, devront être des éléments à considérer.
- Le GLD pourrait renforcer les capacités de programmation des OSC partenaires à travers : des ateliers de planification au cours desquels les grandes lignes et les orientations de programmation sont définies avec les différents produits et outils à utiliser, le choix des thèmes fédérateurs et des thèmes liés aux priorités d'intervention de l'Asdi et de ses partenaires, la part entre les activités à développer au niveau national et au niveau régional et local, le choix des indicateurs à considérer et les approches de suivi global et spécifique, la distinction entre les activités communes à développer pour l'ensemble du Consortium et les activités spécifiques à développer par les membres individuels et leurs partenaires, tout en définissant les articulations entre les deux - avec le souci que l'un doit toujours alimenter l'autre et réciproquement.
- La finalisation de processus de programmation doit permettre à chaque OSC partenaire l'élaboration d'un cadre logique avec des indicateurs précis pour un meilleur suivi évaluation des résultats de son intervention. La mise en œuvre doit respecter aussi une approche de bilan-programmation trimestriel ou semestriel comme c'est déjà le cas pour chacun des membres du Consortium. Le recours à des facilitateurs professionnels permettrait de mieux cadrer cette approche programmatique.

6.4 Recommandations sur le montage institutionnel

- Pour la poursuite du GDL, le montage institutionnel devrait être revu à travers une construction qui prendrait en compte les forces de l'ancien modèle, mais qui mettrait l'accent sur une responsabilisation contractuelle plus claire. Pour ce faire, il pourrait convenir de maintenir un chef de file « Lead Agency », mais uniquement pour les activités communes de plaidoyer-lobbying et de réflexion sur les grands axes d'intervention au niveau national ou régional. Le Lead sera le contractuel de l'Asdi (donc un seul répondant), mais aussi aura des contrats pour les activités communes avec les membres individuels du Consortium, dans les domaines qu'ils doivent développer au sein des activités communes. Cela nécessite une approche programmatique qui sélectionnera les domaines, thèmes et niveaux d'intervention avec des résultats et indicateurs circonscrits et qui utilisera les expériences et compétences de chacune des ONG pour le choix et le portage de l'activité à développer en tant que Consortium.

- Pour les activités à développer au niveau régional et local, l'Asdi devrait fournir l'effort nécessaire, sur la base d'un programme avec cadre logique clair et moins ambitieux (approche d'apprentissage oblige), pour signer des contrats individuels avec chacun des membres du Consortium. Ceci aura l'avantage de valoriser leurs expertises, expériences et acquis dans les domaines de compétences propres et dans les zones d'intervention classiques. Les résultats seront plus visibles. Donc, deux catégories de contrats : l'une pour les activités communes et l'autre pour les activités spécifiques à développer dans les zones d'intervention avec une synergie et complémentarité entre les résultats, l'un devant alimenter l'autre.
- L'Asdi pourrait recourir à une équipe d'accompagnement et de suivi, sous forme de consultation ou prestation ponctuelle par semestre ou trimestre, avec des termes de référence précis pour un suivi-évaluation (cfr. Point 5.5 ci-après) professionnel, technique et de conformité avec le cadre logique du programme.
- Enfin, l'ensemble des partenaires engagés doit convenir sur une démarche consensuelle d'audit pour les différentes catégories de contrats signés avec l'Asdi et qui pourrait utiliser les audits individuels en vigueur au sein des structures.

6.5 Recommandations sur le suivi évaluation

- Afin de démontrer les résultats des activités communes et leur impact, un canevas commun consensuel de rapportage devrait intégrer les éléments suivants :
 - l'optimisation des données administratives dont dispose chaque ONG,
 - l'optimisation des systèmes statistiques existants, afin d'éviter la mise en place de circuits parallèles de données non institutionnelles. Le circuit du suivi d'impact peut être basé, pour autant que possible, sur les indicateurs communs aux systèmes statistiques sectoriels existants (en particulier CSLP éducation, santé-femmes, ressources naturelles..), c'est-à-dire d'indicateurs pour lesquels les données existent déjà au niveau communal, régional ou national,
 - l'exploitation facile et rapide de l'information, au niveau communal, voire même par dépouillement ou analyse manuels, à privilégier par rapport à une saisie informatique qui pourrait requérir des compétences professionnelles externes. Ce choix de simplicité est conforme à l'esprit de renforcement de la gouvernance locale et il a l'avantage de faciliter la régularité de l'analyse des résultats, ainsi que l'appropriation des instruments et activités de suivi par ses utilisateurs directs, tels que les associations et comités locaux et les communes,
 - la limitation de la collecte de données primaires: l'information qui nécessite la collecte de données primaires est longue, coûteuse, non durable, difficile à traiter dans le cadre d'un suivi de base²¹. Il est plus utile de collecter systématiquement et régulièrement, pendant toute la durée du programme, peu d'informations mais pertinentes, plutôt que de collecter rarement et irrégulièrement une grande quantité d'informations, qui ne sera pas possible d'analyser, comparer et synthétiser.
- Pour compléter le système de suivi documentaire, une formule appropriée d'auto-évaluation des activités communes du Consortium pourrait être, à chaque niveau des CT, le développement ultérieur de l'organisation des rencontres trimestrielles ou semestrielles de bilan de l'état d'avancement des activités et programmation pour la mise en œuvre. Ce dispositif pourrait avoir comme support un canevas sélectif mettant l'accent sur un aspect à la fois : technique, stratégique

²¹ Par exemple, les études ponctuelles (i.e. enquêtes) sont souvent peu utiles aux fins opérationnels, à cause de l'importance des coûts, des formations, du temps global de collecte, saisie et analyse.

ou méthodologique des activités déjà exécutées. A titre d'exemple : un rapport d'étape mettant l'accent sur les outils de sensibilisation thématique ou sur l'approche des conventions intercommunales, ou encore sur l'institutionnalisation des structures de gestion des conflits, ou le renforcement des OP, en prenant comme base de discussion un cas ou modèle positif et représentatif, tel que le parcours d'accompagnement de longue date des «clients» de la SNV, et en vérifiant son adaptation aux autres typologies d'ONG ou OSC.

- En plus du canevas consensuel pour le rapportage, il pourrait être envisagé, de convenir ensemble le choix d'un thème à développer pour un rapport semestriel monographique, suivant la responsabilité thématique spécifique, confiée à chacun des membres du Consortium. En effet, nous avons à faire à quatre ONG intervenant presque sur les mêmes thèmes, chacune dans sa zone. Les thèmes ainsi développés constituent la base de capitalisation à un premier niveau chez l'ONG membre, à un deuxième niveau à travers la synthèse de l'ONG Lead et le troisième niveau concernera le vrai travail de capitalisation à prévoir. Cette approche permettra de construire les outils et l'approche de capitalisation du processus et chaque rapport semestriel serait l'opportunité d'une rencontre d'échanges débats sur les résultats thématiques développés et les outils à améliorer.

6.6 Recommandations sur la prévention et gestion des conflits (Programmes “PAIX” de l'AEN, “PREGESCO” d'HELVETAS et AMSS-Diakonia)

- Approfondir les aspects liés aux mandats des organes et les besoins d'agir ensemble en vue d'observer une analyse non partisane. Toute la chaîne des agents de développement œuvrant dans le cadre de la GLD devraient bien assimiler l'approche de la prise en compte, de façon parallèle et simultanée, de tous les acteurs, chacun porteur d'intérêts, droits et devoirs différents, au cours des négociations sur pied d'égalité, aux différents niveaux: national et des Collectivités Territoriales.
- L'AEN et ses partenaires devraient inscrire l'approche dans les organes officiels et les dispositifs institutionnels de concertation et de gestion du développement dans les régions Nord du Mali. On pourrait envisager de systématiser le contrat entre ces organes et les commissions de travail thématiques des collectivités, en vue d'en assurer la pérennisation mais surtout la valorisation des résultats obtenus. Encourager la prise en compte des structures d'animation et leurs activités pour la consolidation de la paix dans la planification des collectivités.
- Renforcer la collaboration entre structures issues de l'approche AIC et les gestionnaires élus des collectivités et l'administration.
- Elaborer une stratégie pour la promotion et diffusion des espaces de dialogue et la mise en réseau local et régional, inter régional. En particulier, étendre l'approche à l'ensemble des cercles et communes de la région. En outre, partager ces expériences avec les autres régions du Mali et surtout avec les acteurs de la sous région (Niger, Burkina, Mauritanie, Sénégal), par rapport aux conflits entre les communautés transfrontalières.
- Accompagner les organes et espaces de rencontres intercommunautaires pour les analyses et les réflexions stratégiques liées aux enjeux et thèmes prioritaires de développement de la zone.
- La recommandation pour les membres du GLD spécifiquement pour Helvetas à Kita et l'AEN à Kidal est de trouver le mécanisme pour que la prise en charge des efforts et acquis de leur appui puisse être faite par les collectivités en vue de garantir une certaine autonomisation des acquis. La SNV a développé la même dynamique avec l'association des municipalités à Ménaka. Le GLD gagnerait à capitaliser et améliorer ses expériences positives avec les conventions qui en découlent et les étendre à d'autres acteurs ciblés.

6.7 Recommandations sur l'accès aux ressources pastorales (Programmes AEN et SNV)

- Poursuivre l'appui à l'émergence des OSC pastorales, concomitamment aux activités de renforcement de leurs capacités, mais dans l'optique de parvenir au soutien aux investissements pastoraux à travers les PDESC. Ceci nécessite l'implication et la mobilisation de ces organisations émergentes dans la dynamique de planification des Collectivités.
- Renforcer la mise en place des réseaux pastoraux avec un accent sur l'élaboration et la diffusion des messages et enfin l'élaboration de conventions de gestion consensuelle des ressources pastorales, impliquant l'ensemble des acteurs locaux.
- Mettre l'accent sur les activités d'information, de sensibilisation et de communication thématique, surtout concernant les droits et devoirs, les textes sur le pastoralisme et la décentralisation, la gestion des ressources naturelles et les préoccupations pastorales.
- Approfondir le diagnostic du système pastoral et l'analyse des filières, le renforcement du dispositif et des approches de structuration du milieu à partir des secteurs de développement et surtout le renforcement des comités de secteurs pour qu'ils soient les interlocuteurs des collectivités dans l'identification des priorités et la participation à la gestion locale, surtout par rapport aux équipements et infrastructures pastorales
- Renforcer la stratégie de structuration/ organisation des éleveurs et trouver un mécanisme pour s'intéresser aux dimensions inter-collectivités, régionales et inter-régionales des organisations de la société civile nomade.
- Prévoir dans les conventions un accompagnement pour des visites d'expériences avec d'autres localités, mais surtout une large diffusion des règles adoptées au niveau des utilisateurs.

6.8 Recommandations sur les droits humains, justice économique et sociale (Programmes de l'AEN, HELVETAS et DIAKONIA)

- Les activités en matière de droits humains et justice sociale, aussi bien que prévention et de gestion des conflits liées à l'accès et à l'exploitation des ressources naturelles, ne sauraient perdurer au-delà des financements et l'accompagnement des projets si les populations n'arrivaient pas à faire face à la nécessité d'obtenir des revenus conséquents. Il apparaît donc nécessaire de renforcer, parmi toutes les OSC, les stratégies d'appui aux AGR surtout des groupes économiquement et socialement plus faibles, tels que les groupes de femmes et de jeunes.
- Une des solutions peut être trouvée dans le choix de la promotion de la gomme arabique. Ce type d'AGR a le mérite de mobiliser les acteurs locaux autour de la problématique de GRN, tout en introduisant une composante économique, avec l'objectif de parvenir à une pérennisation des activités et une diminution de la pression des populations sur les ressources forestières. Pour parvenir à une sécurisation et une pérennisation dans l'exploitation consensuelle et pacifique des ressources naturelles, l'option Gomme Arabique pourrait être une alternative appropriée. Cette ressource allie à la fois la lutte contre la dégradation des terres et possibilité de génération de revenu monétaire pour les populations pauvres et vulnérables, notamment les femmes et les jeunes²². Les principales

²² La gomme arabique était un des produits d'exportation du Soudan français au temps colonial. Actuellement, la production continue, mais de façon éparse et informelle au niveau des communautés et à travers quelques commerçants chargés de la collecte et de l'exploitation (le Kg varie entre 1500f CFA et 3500f CFA selon la période et la qualité). Au même titre que le karité dans la zone soudanienne du Mali, le gouvernement, à travers le Ministère de l'Industrie des Investissements et du Commerce/ Direction Nationale du Commerce et de la Concurrence, a élaboré une stratégie sectorielle pour la gomme arabique au Mali depuis mai 2006, considérée comme filière porteuse.

zones de production sont : les régions de : Kayes (Kayes, Yélimané, Nioro, Diéma et Kita) Koulikoro (Nara, Banamba), Ségou (Niono) Mopti (Douentza) le Gourma de Tombouctou et Gao, le Nord de Niafunké, Goundam etc.). Ces zones correspondent aux localités d'intervention des acteurs du GLD. Il s'agit donc pour le programme GLD de prendre attache avec les structures appropriées de l'Etat et de voir comment intégrer cette dimension dans les activités de protection de l'environnement (durabilité des écosystèmes), surtout à travers la protection du potentiel existant et la restauration des zones dégradées par les plantations de gommiers, et/ou la conduite de la régénération naturelle assistée.

- Soutenir la dynamique de renforcement des capacités des femmes et leurs structures avec des activités d'appui à l'accès aux ressources et de génération de revenus. Ceci passe par l'approche de renforcement du Leadership et la mise en réseau des associations féminines, en vue d'influencer les appuis aux besoins prioritaires de revenus pour les associations et groupements de femmes à la base.
- Formations sur la maîtrise des textes, procédures et de la gestion publique afin que les OSC féminines ne soient pas victimes de manipulation.
- Renforcer les capacités stratégiques des femmes pour une participation accrue à la mobilisation des ressources au niveau des Collectivités, mais aussi à la participation et au contrôle citoyen. Il faudrait notamment mettre l'accent sur la construction d'un noyau de Leadership mieux préparé et averti pour porter les questions et priorités des femmes au niveau des instances de planification et de gestion du développement local, mais aussi pour la mise réseau régional, en vue d'agir sur les questions de portée régionale et nationale.
- Elaborer des outils méthodologiques et des activités relatives au développement organisationnel et institutionnel des organisations et réseaux de femmes. L'accent doit être mis beaucoup plus sur la création et la dynamisation de plateformes régionales et inter régionales de plaidoyer sur des thématiques d'intérêts communs, les visites d'échange et d'expériences, et le renforcement des ONG contractuelles d'appui.
- Adopter une stratégie de programmation pluri annuelle avec des mécanismes de mobilisation de ressources et de financements mieux structurés pour éviter les ruptures et les approches ponctuelles. Il s'agit d'inscrire l'approche de planification et de gestion des groupements de base dans la durée.

6.9 Recommandations sur l'organisation des producteurs du coton et développement durable (Programmes SNV)

- Les acquis obtenus par la SNV et ses partenaires doivent permettre aux acteurs d'envisager pour les prochaines phases la circonscription des appuis à deux niveaux principaux :
 - le niveau national, axé sur les activités de plaidoyer-lobbying pour un meilleur accès au marché des producteurs de coton et la défense de leurs intérêts dans les négociations ;
 - le niveau local et régional, axé a) sur le renforcement des capacités organisationnelles et de gestion d'entreprise des producteurs et b) sur la facilitation de la communication entre la base et les instances nationales. Les deux mécanismes devront s'alimenter de façon réciproque ;
- La SNV, aussi bien que l'ensemble du GLD dans ses activités communes, devront poursuivre la diffusion et vulgarisation d'un certain nombre d'éléments, faisant de la LOA un véritable outil de promotion du monde rural. Ceci constitue le contenu essentiel de l'accompagnement des faïtières pour leur plaidoyer-lobbying. Ainsi, le GLD doit développer les capacités des faïtières dans la défense et la réalisation des prévisions de la normative de l'Aménagement du Territoire (Cf. Les lignes directrices de la LOA) et la régularisation de la situation du foncier rural, en vue de préserver l'intérêt des pop-

ulations vis-à-vis des spéculations foncières. De l'avis presque unanime des personnes consultées, une condition indispensable préalable à toute recherche d'impact positif dans le monde rural, soit pour les populations que pour la conservation des ressources naturelles, est l'application des lignes directrices de la LOA. Le plaidoyer pour une application urgente et effective de la LOA (cfr Dvd SNV-CNOP) doit être élargi et renforcé, afin de régulariser la situation du foncier rural, qui – étant actuellement en suspens – se prête aux spéculations en faveur des couches les plus privilégiées de population, surtout dans les régions plus peuplées et urbanisées du Sud du pays.

7. Orientations stratégiques

Il est facile de déduire des chapitres précédents de ce rapport, que les éléments sur lesquels a été basée l'entière construction de la mise en œuvre du programme n'apparaissent pas complètement équilibrés. Les manquements formels ressortis, en termes de cadre logique et d'indicateurs, se sont traduits, en cours de mise en œuvre, en une distribution non priorisée des ressources (humaines, matérielles, financières) sur des multiples activités, notamment, le renforcement de la société civile (formations, échanges, plaidoyer-lobbying, négociations, etc.), l'amélioration de la gouvernance (prévention des conflits, contrôle citoyen, gestion des ressources naturelles), la sauvegarde des droits humains et justice économique et sociale (lutte contre l'excision, émergence des femmes dans la vie publique, AGR).

La stratégie sous-tendue par le programme est que le renforcement, sous ces multiples facettes, de la société civile (laquelle impulse une dynamique de concertation et contrôle citoyen) constitue l'instrument principal pour parvenir au développement local équitable et durable.

Or, les recommandations de cette évaluation démontrent que :

- a) le renforcement de la société civile requiert en lui-même une stratégie conséquente en termes d'étapes et de concentration thématique et géographique ;
- b) une société civile forte est une condition nécessaire, mais non suffisante de bonne gouvernance locale, celle-ci implique d'autres acteurs (les administrations publiques, le secteur privé) qui ont un poids égal, voire supérieur dans certains cas, à celui de la société civile ;
- c) le développement économique équitable et durable, même dans un territoire limité, n'est pas un résultat automatique, qui dépend uniquement de la société civile, ni uniquement de la bonne gouvernance locale. Les cas des marchés du coton ou de la réactualisation de l'aménagement du territoire le démontrent.

Dans ce cadre, pour concentrer les ressources en direction d'un impact perceptible, il serait important de redéfinir en premier lieu une stratégie qui fixe la place de chaque programme et de chaque objectif stratégique en termes de temps, d'espace et d'investissement et des critères de complémentarité souhaitée (géographique ? thématique ? de phases temporelles ? de niveau de gouvernance ?).

Un certain nombre d'objectifs stratégiques seront couverts par la contribution aux programmes préexistants propres aux ONG internationales. Les enseignements tirés permettent de mieux orienter leurs actions futures, à savoir: la stratégie d'intervention basée sur les besoins immédiats des populations pauvres, la flexibilité et la correspondance des interventions avec les périmètres des CT et la pérennisation de leurs acquis positifs au niveau du développement local.

Il serait prudent, dans le futur, que l'Asdi sélectionne les partenaires à financer ou co-financer non seulement sur la base des valeurs communes et de l'approche de développement, mais aussi sur la base

d'une étude comparative spécifique sur leur efficacité fonctionnelle interne et opérationnelle externe. L'analyse des données quantitatives objectives sur les ressources humaines, matérielles et financières disponibles pourra aider la décision sur la dimension de l'enveloppe à confier et sur l'ampleur des budgets à gérer.

De même, il serait utile de définir en termes de pourcentage la partie de la contribution de l'Asdi, par rapport aux financements globaux des programmes cofinancés par d'autres PTF.

La réalisation des objectifs stratégiques à dimension plus élargie sur le plan régional ou national ou transfrontalier, pourra avoir lieu à travers des activités communes des ONG internationales, insérées à l'intérieur d'un cadre logique à part, avec un système de suivi-évaluation rigoureux, en recourant si nécessaire à une assistance spécifique ponctuelle pour l'identification d'un nombre restreint d'indicateurs de synthèse, qui puissent mesurer la progression des aspects essentiels des actions communes.

A défaut de pouvoir dans l'immédiat mesurer un grand impact national, il sera important de définir les diverses possibilités d'impact à l'échelle locale, auquel chaque intervention peut, de façon réaliste, aspirer dans les temps prévus (ex.: Koulikoro et la pollution du fleuve ou autres).

Les appuis devraient être envisagés sur une durée conséquente, en vue d'optimiser les chances d'obtenir un impact durable.

En effet, des aspects tels que l'évolution des processus nationaux de décentralisation, la nécessité de garantir l'esprit de participation paritaire à la base du GLD, les temps de réaction des instances gouvernementales nationales et le caractère socio-économique et culturel des problématiques de genre imposent un accompagnement sur une durée plus longue.

Annexe 1. Tableaux des activités et réalisations par ONG

Realisations de l'ong helvetas-Mali

Résultats attendus	Résultats atteints
Les OSC développent leurs capacités organisationnelles d'analyse et de l'action pour influencer les politiques au profit des populations.	Lancement officiel du Forum des OSC au Mali, Le forum a proposé des orientations pour le plan de renforcement de capacités des OSC. Le renforcement du forum se poursuit avec la mise en place d'un système d'information des OSC aux niveaux régional et national.
Les OSC impulsent la mise en place de mécanismes efficaces de prévention et gestion des conflits.	- Dans 20 communes, il existe des CC, mécanismes de prévention et de gestion des conflits, outillés d'un plan d'action, les règles déontologiques, un registre des informations. - Les CC sont reconnu d'utilité publique par les collectivités à travers un acte de délibération, ouvrant la voie à un appui technique et financier. En effet, 50% des CC ont défini et mis en œuvre leur stratégie de financement. - Accompagnement de leaders dans le processus électoral: 750 acteurs dont 250 femmes renforcés dans le leadership politique. - Formation des membres (180 animateurs, 70 animatrices) des CC sur la gestion positive des conflits et la communication non violente - Les rencontres inter CC
Les femmes au sein des OSC développent leurs capacités d'organisation, de représentativité et de participation aux prises de décision.	- 50% des femmes élues ont été accompagnées dans le cadre de l'appui aux candidatures féminines. Le nombre des candidatures féminines a dépassé les prévisions dans trois cercles, en augmentant de 120 à 754 candidates femmes sur une prévision de 575 et de 28 à 53 femmes élues sur une prévision de 40. Les cercles à plus forts taux de participation féminine sont à Kita et plus faibles à Diéma. - 103 femmes membres d'OP formées en gestion administrative et financière et institutionnelle d'une dizaine d'organisations.
Les OSC sont renforcées pour le suivi et l'interpellation par rapport aux enjeux et des politiques de développement.	- Accompagnement par GENOVICO et d'autres partenaires du plan d'action des réseaux OSC des trois Cercles et des CC sur les enjeux nationaux tels que les réformes du foncier et LOA. Les réseaux ont développé les capacités dans l'organisation des rencontres communautaires (forum des acteurs à Nioro). - Suspension du contrat d'exploitation du bois de veine en cours et recherche d'alternatives qui permettent de mettre les acteurs locaux au centre de l'exploitation des ressources forestières (un représentant des OSC béninoises a élaboré sur ce modèle un plan de plaidoyer contre l'accaparement des terres agricoles au Bénin). - Voyage de Presse en Guinée Conakry afin d'apporter appui à la société civile. - Renforcement de capacités aux rudiments de l'exercice journalistique de la LJJDH et publication du bulletin trimestriel. - Journées d'information et de mobilisation des femmes de la CAFO (Coordination des associations et ONG Féminines du Mali regroupant plus de 1000 structures) dans les 5 régions les plus touchées par l'excision, retransmises par la télé et les radios locales. Plus de 1400 personnes ont été informées sur l'excision. - Une journée de plaidoyer national et une marche de revendication de la loi contre l'excision. - Le Groupe Partenaire du Pacte Contre l'Excision a réalisé un projet pour l'information de plus de cent députés, en partenariat avec la présidente de la commission loi de l'Assemblée Nationale, marraine d'une éventuelle loi

Résultats attendus	Résultats atteints
Les recommandations issues des suivis, contrôles et interpellations sont mises en œuvre.	Suite, aux actions plaidoyer du réseau de Nioro sur la forêt Louadou, 2 délibérations ont été adoptées respectivement par les communes de Nioro Tougouné et de Yéréré, avec pour objet l'élaboration d'un protocole d'intercommunalité sur la gestion des ressources sur le bassin versant du fleuve Sénégal, en l'occurrence la forêt Lorak Banè frontalière à la Mauritanie. – Le contrat d'exploitation du bois de veine dans le cercle de Kita est suspendu. – Introduction dans les curricula des modules d'éducation sur l'excision par le CNE (Centre National de l'Education) et élaboration, impression et diffusion de fiches de séquences et de tâches intégratives auprès des enseignants des lycées et IFM. – Kayes, plus de 100 enseignants formés à l'utilisation du module.
Les couches marginalisées, notamment les femmes, ont accès à l'information et participé à la gestion des ressources de façon durable.	– Distribution du bulletin Kibaru en langues Soninkés, Peul et Bambara. – Utilisation du bulletin Kibaru dans la commune de Kassaro par les animateurs au cours de la diffusion d'émissions sur les radios de proximité ainsi que comme support de lecture pour les néo alphabètes pour le renforcement de leur capacités. – Les communicateurs traditionnels utilisent les outils de prévention et de gestion des conflits liés aux ressources naturelles dans les processus de médiation. – Une journée culture-paix et festivités organisées au départ et à l'arrivée des transhumants à Dioumara. – 100% des OP accompagnées par le programme et évoluant dans la GRN au niveau des communes sont membres des CC. – Les transhumants sont pris en compte dans les activités de renforcement des capacités, ils représentent 25% des acteurs formés – Médiation pour la renaissance du marché à bétail entre les communautés peuls et soninkés, en conflit pour la gestion du marché, et prévision de mise en place d'un système de gestion équitable. – Elaboration d'une stratégie d'exploitation des ressources forestières dans le cercle de Kita (informations des collectivités sur les permis de coupe du bois) permettant de mettre les populations au centre de l'exploitation des ressources forestières. – Elaboration de conventions locales (gestion des pistes de passages des animaux) dans certaines communes (Kotouba, Madina, Dioumara, Dianguiré) – 05 comités de gestion sont mis en place pour une utilisation durable des puits à grand diamètre – 01 comité de balisage du couloir est mis en place dans le processus de revalidation et de matérialisation du couloir de transhumance de Dialakoro 3 km est effectué. – Financement d'un projet de reboisement de la forêt classée de Kassaro, (1000 pieds de caïlcédrats) ainsi que le reboisement des bordures de la route Djékila- N'ganou, (1000 pieds de caïlcédrats) – Plantation de 2000 plants dans la commune de Makono et de Senko – 01 étude de faisabilité du quai d'embarcation de la société coopérative des éleveurs de Lakamané est réalisée – Financement de 04 projets individuels de plantation d'espèces en voie de disparition. – 3 OP d'éleveurs dont 10 hommes et 35 femmes ont amélioré leur technique de conservation et de stockage du foin à travers la confection d'un hangar amélioré (technique vulgarisée par APESS) – 23 collectivités dont 20 communes et 3 conseils de cercle ont élaboré leur bilan des PDSEC 2005–2009 et utilisent ces résultats dans la planification 2010–2014. (L'outil prend en compte les groupes de femmes, jeunes et transhumants. Grâce au débat autour des bilans du PDESC, les représentants des CT reconnaissent que les prévisions de l'ancien PDSEC ont été très ambitieuses voire irréalistes. Ce qui a conduit à des taux de réalisations de moins de 50% dans la plupart des CT. Là où les taux ont dépassé les 100% comme à Gomitradougu (257%), il a été constaté que ce sont les partenaires qui ont le plus contribué aux investissements et que cela concerne les activités hors PDESC).

Résultats attendus	Résultats atteints
Les relations d'alliance et de structuration entre les OSC et d'autres acteurs dans différentes thématiques du groupe GLD sont établies et fonctionnelles.	– Semaine pastorale avec la participation d'élus locaux et députés et autres partenaires du groupe GLD. – Mise en réseau du réseau de plaidoyer de Kita avec la SYNPA acteur de la SC béninoise qui évolue contre l'accaparement des terres agricoles – Journées d'information et mobilisation des femmes de la CAFO (Coordination des associations et ONG Féminines du Mali regroupant plus de 1000 structures) dans les 5 régions les plus touchées par l'excision, retransmises par la télé et les radios locales. Plus de 1400 personnes ont été informées sur les méfaits de l'excision.
Les OSC partenaires et membres du groupe GLD sont actives dans les réseaux aux différents niveaux.	– Une publication en préparation par le réseau GENOVICO (expériences en matière de prévention et de gestion des conflits en réseau avec les partenaires de l'AEN) – Les membres du GLD participent ensemble au groupe thématique «Efficacité de l'aide au développement» au sein de la FONGIM. – Les ONG du GLD se côtoient entre elles et avec d'autres OSC au niveau du Forum de la SC: FEBEVIM et CNSC, (SNV), FECONG et Fédération des artisans (Helvetas), CAD-Mali (Diakonia) et les membres du Consortium GLD, à travers le FONGEM, sont actifs dans les rencontres du Forum de la SC.
Les expériences du groupe GLD et de ses quatre partenaires sont capitalisées.	Les meilleures expériences du programme ont été choisies pour capitalisation: – les journées culture et paix, – le parcours d'une femme élue, – la gestion des conflits par le CC, – les infrastructures agro-pastorales, leurs modes de gestion et leur impact sur la durabilité des ressources naturelles et la promotion de l'économie familiale. – l'intégration des transhumants dans le développement communal, – l'approche prévention et gestion des conflits dans le programme gouvernance PREGESCO.
Les partenaires du groupe GLD participent au processus de formulation du futur programme Asdi.	Les partenaires du Consortium GLD ont répondu à toutes les sollicitations de l'Asdi dans le but de la formulation de son nouveau programme (organisation de visite de terrain, envoi de documents, consultations, réunions, etc.)
Les partenaires du groupe GLD facilitent les concertations / échanges entre les OSC et Asdi dans le cadre du dialogue politique.	04 échanges thématiques ont eu lieu entre l'Asdi-Mali et le Consortium GLD: • Sur le partage des recommandations du Forum des OSC. • Sur la décision de réallocation des fonds d'appui technique aux CT au profit des salaires et de l'équipement des centres de formations des Elus, malgré l'avis contraire du Consortium GLD, les prévisions de la loi des finances et la compromission des capacités de maîtrise d'ouvrage des CT. • Sur la protection des droits individuels et collectifs, par rapport à l'opacité sur la gestion des fonds publics, notamment les produits de la vente des entreprises publiques privatisées et des ressources naturelles exploitées par des multinationales, sans respect pour l'environnement. • Sur la lutte contre la corruption, le Consortium GLD et les partenaires au développement ont déploré le manque de participation des OSC à la revue sectorielle du CSCR et la faiblesse des OSC dans les requêtes de sanctions, suite aux conclusions du Vérificateur Général sur l'état de corruption du pays.

Realisations de l'ong SNV

Programmes	Activités réalisées	Niveaux d'intervention	Zones / localités d'intervention	Partenaires et acteurs impliqués	Résultats
Problématique de l'élevage/pastoralisme et gestion des conflits	Tenue de différents ateliers d'échange et de formation sur la compréhension et les enjeux du pastoralisme : • Economie pastorale • Enjeux autour du système pastoral (données scientifiques formelles, spécificités bioclimatiques de la zone, évolution actuelle dans le système pastoral, notions de Genre) • Sécurisation et aménagement dans le foncier pastoral • Infrastructures et équipements pastoraux • Financement des activités pastorales • Organisation de la société pastorale • Identification des actions communes du Groupe GLD	– Commune – Cercle – Région – National – International	– Sévaré/ Mopti – Gao – Ménaka – Ansongo et communes du Niger	Partenaires contractuels : – Equipes SNV – Faïtère régionale AMADANE – Membres GLD (Helvetas, Diakonia, AEN, SNV)	– Tenue de l'atelier sur le pastoralisme à Sévaré avec 11 Communications présentées et discutées – Emissions d'informations sur le pastoralisme diffusées à la radio – Participation d'intervenants nationaux et des pays d'Afrique – Tenue de l'atelier conjoint SNV/ AEN à Gao – Signature de la convention de jumelage entre 3 communes : Tessit/ Ansongo au Mali, Gouruol et Bankilaré au Niger
	Autres acteurs impliqués : – Associations pastorales – ONG – Collectivités – Projets et services étatiques – Leaders et chefs traditionnels – Tutelle/ administration				

Programmes	Activités réalisées	Niveaux d'intervention	Zones / localités d'intervention	Partenaires et acteurs impliqués	Résultats
	Renforcement des capacités organisationnelles, d'analyse et d'actions d'influence des OSC au profit des populations : • Elaboration d'outils et formation des leaders paysans avec l'AOPP sur le trajet de leadership paysan • Organisation d'une table ronde régionale autour du décret sur la transhumance au Mali • Co animation de l'atelier national de relecture du décret sur la transhumance • Participation des OP et membres GLD à l'élaboration du décret de réglementation de la transhumance • Réalisation des rencontres entre les faïtières et les départements de l'élevage et des affaires foncières • Organisation de la semaine pastorale à Nioro • Réalisation des actions de plaidoyer/ lobbying autour des enjeux du secteur Elevage/pastoralisme/ tracasseries administratives/ policiers pour la commercialisation du bétail • Plaidoyer /lobbying autour de la mise en œuvre de la Politique nationale LOA	– Région – Cercle – Commune – National	– Bamako – Gao (Gao, Ansongo, Ménaka) – Kidal – Segou – Mopti – Tombouctou – Sikasso – Koutiala, Yorosso, Bougouni, Kadiolo, Kolondieba, Yanfolila) – Koulikoro – Kayes (Kayes, Nioro du Sahel)	– Partenaires contractuels au niveau national: – CNOP – AOPP national/ Commission Elevage- Pastoralisme – FEEBEVIM national – RBM Antenne Mali/ Gao	– Production et test d'outils de leads OP et développement de trajet de leadership – 22 leaders formés dont 7 femmes sur le trajet du leadership – Plans d'action de renforcement de leadership élaborés pour les OP /URSCPC, UREBV et AOPP de Sikasso et Koutiala – Tenue d'une table ronde régionale autour du décret sur la transhumance au Mali – Production d'une lettre commune adressée au MEP – Participation des membres de la FEEBEVIM à l'élaboration du décret de réglementation de la transhumance au Mali – Tenue d'une rencontre entre les Ministères (MEP/DNPIA, MLAFU), les OP faïtières et la SNV – Sollicitation des Ministères pour le rôle de facilitation de la SNV dans le processus de concertation entre l'Etat et les OP faïtières – Sollicitation adressée aux faïtières (CNOP, AOPP, FEEBEVIM et APCAM) par le MLAFU pour des contributions techniques aux concertations nationales sur la Politique foncière – Election des leaders agropasteurs régionaux formés au sein du Syndicat national de la FEEBEVIM – Tenue de la semaine pastorale de Nioro du Sahel avec l'élaboration du document d'interpellation des décideurs « L'appel de Nioro » – Emissions de débats télévisés sur la semaine pastorale – Données de la semaine pastorale utilisée par les OP et l'Etat pour la Conférence internationale sur le commerce et le bétail – Dispositions prises par l'Etat pour les approvisionnements en céréales et aliments bétail pour les régions Nord – Nombreuses séances de travail entre la FEEBEVIM et le MEP – Des actions de plaidoyer lobbying réalisées sur les tracasseries administratives / policiers pour la commercialisation du bétail (Niger, Algérie) – Actions de plaidoyer/ lobbying pour le suivi de l'application de la LOA – Actions tests subventionnées à hauteur de 40 millions FCFA par l'Etat pour la qualité et la labellisation des produits financées par l'Etat – Mise en place du Fonds d'Appui aux Activités Agricoles/ FNDAA (10 milliards FCFA)
				Partenaires contractuels au niveau régional : – AOPP-R – UREBV – Fédération AMADANE – Fitinè Consult	
				Partenaires contractuels au niveau local (cercle et commune) : – AOPP local – ULFBV	
				Autres acteurs impliqués: – AMM/ Ménaka et Ansongo – Coopératives d'agro -éleveurs	

Programmes	Activités réalisées	Niveaux d'intervention	Zones / localités d'intervention	Partenaires et acteurs impliqués	Résultats
	Appui aux OSC pour la mise en place de mécanismes efficaces de prévention et de gestion des conflits :				- 26 leaders dont 7 femmes des faïtières AOPP-R, URFBV, URSCPC de Sikasso et Koutiala formés en gestion des conflits - Les textes de gestion du foncier traduits en sonhaï et tamasheq - Tenue d'une émission TV d'information sur l'impact des tracasseries des circuits de commercialisation du bétail
	• Formation des leaders OP sur la gestion des conflits • Traduction des textes de gestion du foncier en langues nationales • Suivi par les OP de la Politique foncière et du décret de transhumance • Préparation des données et argumentaires pour le plaidoyer/ lobbying en matière de transhumance et de commercialisation de bétail				
	Appui au renforcement des capacités des OSC pour le contrôle et suivi évaluation des politiques de développement :	A) Commune B) Cercle C) Région	D) Gao E) Sikasso (Loulouni et Farakala)	F) Partenaire contractuel : G) AMADANE H) Fitiné Consult I) Autres acteurs impliqués : J) Membres de URFBV K) Coopératives d'Éleveurs	- Audit organisationnel de AMADANE réalisé - Production du bulletin d'information périodique des pasteurs par AMADANE - Deux plans d'affaires élaborés pour les coopératives d'éleveurs de Loulouni et Farakala
	• Appui au renforcement de la gestion interne de la fédération AMADANE • Appui à l'élaboration de plans d'affaires des membres de l'URFBV				

Programmes	Activités réalisées	Niveaux d'intervention	Zones / localités d'intervention	Partenaires et acteurs impliqués	Résultats
	Appui à l'accès et à la participation des couches marginalisées à la gestion des ressources de façon durable : • Réalisation des concertations locales sur la gestion des ressources pastorales et la co gestion des marchés à bétail • Réalisation de l'état des lieux et inventaire des infrastructures et équipements en matière de gestion pastorale • Réalisation d'infrastructures pastorales • Appui et facilitation de la cohabitation entre pasteurs en zones transfrontalières Mali/Niger pour la gestion des ressources pastorales et l'accès aux marchés • Appui à l'élaboration des plans d'action de gestion des ressources et leur prise en compte dans les PDESC	L) Région M) Cercle N) Commune	O) Cercle de Sikasso (Dandéréso, Finkolo, Kabolia) P) Cercle de Yorosso (Boura, Koury et Mahou) Q) Cercle de Ménaka (Andéraboukane) Région de Gao Région de Sikasso	Partenaires contractuels : T) AMADANE U) Fitine Consult V) AOPP W) URFEBV Autres acteurs impliqués : X) Comité inter communal de jumelage Maire des communes	- 6 concertations locales réalisées sur la gestion des ressources pastorales et la co gestion des marchés - Système de co gestion adopté par 2 marchés à Sikasso et Yorosso - Inventaire des infrastructures et équipements en matière de gestion pastorale réalisé dans 3 communes de Yorosso et 3 communes de Sikasso - 6 puits à grand diamètre et 1 parc de vaccination réalisés - Signature d'une convention entre les communes d'Andéraboukane/ Mali et de Tilia/ Niger pour la gestion des ressources pastorales et l'accès aux marchés - Elaboration de convention locale d'Aghazraghne et de Tamalet avec représentation des utilisateurs dans les organes de – décision - 1/3 des membres des instances de décision de AMADANE et de l'AOPP sont des femmes - 3 plans d'action élaborés par insertion dans les PDESC des communes de Téméra, Sony Ali Ber et N'Tilit/ Gao
	Appui à l'amélioration des revenus des couches marginalisées notamment les femmes : • Mise en place d'un dispositif paysan de conseil de gestion de troupeaux • Formation des agro pasteurs à l'utilisation de l'outil conseil de gestion de troupeaux • Formation des animateurs d'appui aux agro pasteurs	Z) Région AA) Cercle BB) Commune	CC) Sikasso DD) Cercle de Yorosso (communes de Boura, Koury et Mahou) Cercle de Sikasso (Dandéréso et Fana)	Partenaires contractuels : URFEBV Coopératives d'agro pasteurs Fitinè Consult	- Un dispositif paysan de conseil de gestion de troupeau est instauré - 44 agro pasteurs dont 4 femmes membres de l'URFBV formés à l'utilisation de l'outil - 12 agro pasteurs retenus comme animateurs d'appui à l'utilisation de l'outil

Programmes	Activités réalisées	Niveaux d'intervention	Zones / localités d'intervention	Partenaires et acteurs impliqués	Résultats
	Appui à la mise en place des réseaux et alliances des OSC partenaires avec d'autres acteurs : • Organisation conjointe de la semaine pastorale de Nioro • Appui à la mise en place de l'antenne Réseau Bilital Maarob/ Antenne Mali à Gao • Mise en relation des faitières partenaires du GLD avec le Forum des OSC du Mali • Dialogue entre les faitières OP et les Institutions sous régionales pour un futur partenariat	FF) National GG) Régional HH) Local (cercle et commune)	II) Bamako JJ) Cercle de Gao et Ménaka	Partenaires contractuels : - Groupe GLD - FEBEVIM - AOPP - RBM - AMADANE - TASSAGHT Autres acteurs impliqués : • FECONG • Comité de Jumelage Mali/ Niger • Collectivités communales de Ménaka	- Partenariat actif de animation /facilitation de la semaine pastorale de Nioro entre FEBEVIM, Groupe GLD, Services Techniques, Collectivités, Administration, Médias et Députés - Ouverture et systématisation de la collaboration entre OP et Assemblée Nationale et Ministères sectoriels (Foncier, Elevage/ Pêche) - Installation de l'antenne RBM du Mali à Gao impliquant les structures FEBEVIM, AOPP, AMADANE et TASSAGHT - Tenue de la Journée d'information d'alerte sur les tendances catastrophiques de l'hivernage 2009 par le RBM à Gao - Collaboration FEBEVIM FECONG/ Forum des OSC, CNSC, CAD-Mali et FNAM autour du Fonds Commun - Portage commun de la vision paysanne du foncier entre CNOP et AOPP - Discussion avec les Institutions sous régionales CILSS, CEDEAO, UEMOA et OCDE pour un partenariat stratégique - Partage d'expériences de coopérations décentralisées à matière de jumelage Sud-Sud entre les membres du GLD et les OSC partenaires (cas d'Andéraboukane)
	Capitalisation des expériences du Groupe GLD et de ses partenaires : • Appui à la capitalisation des activités d'accompagnement thématiques des OSC • Appui aux transferts de compétences des membres du GLD vers les OSC	KK) Région LL) Cercle MM) National	NN) Bamako OO) Gao PP) Sikasso QQ) Koulikoro	Partenaires contractuels : - Membre GLD - Centre de Gestion Rurale - DIGNAFRIC - Fitinè Consult - ASDN Autres acteurs impliqués : • AOPP • FEBEVIM • AMADANE • RBM	- Des dossiers de capitalisation thématiques produits - Des supports audio visuels et des magazines produits (Les tracasseries liées à la commercialisation du bétail, le pastoralisme, la LOA, etc.) - 4 clients prestataires d'appui formés pour les activités de transfert de compétences (Centre de Gestion Rurale, DIGNAFRIC, Fitinè Consult et ASDN)

Programmes	Activités réalisées	Niveaux d'intervention	Zones / localités d'intervention	Partenaires et acteurs impliqués	Résultats
Coton, OP et développement durable	Appui et facilitation des concertations échanges et dialogue politique entre OSC et Asdi :	RRJ National	SSJ Bamako	Partenaires contractuels : – Asdi – Groupe GLD Autres acteurs impliqués : – Vérificateur – FECONG/ Forum – des OSC – MATCL – AMM	– 04 échanges thématiques réalisés entre Asdi et le GLD – Outils et démarches de consolidation de la décentralisation en préparation pour la célébration de l'événement
	• Organisation des échanges thématiques entre Asdi et GLD sur le Forum des OSC, les transferts des ressources aux collectivités, la lutte contre la corruption, les droits humains et les fonds d'appui technique aux collectivités • Préparation de l'événement "10 ans de décentralisation"				
Coton, OP et développement durable	Renforcement des capacités organisationnelles, d'analyse et d'actions d'influence des OSC au profit des populations :	– National – Régional – Local	– Bamako – Sikasso – Koulikoro	Partenaires contractuels : – SNV – LCB – CNOP – AOPP – GS-CVM – UN-SCPC – Syndicats – Centre de Gestion Rurale – Unions régionales SCPC, CGR	– 4 Unions régionales de sociétés coopératives productrices de coton (UR-SCPC) mises en place – 35 leaders des organisations de producteurs de coton formés sur les techniques de négociation et lobbying/ plaidoyer – Dossiers d'argumentaires et de préoccupations de la profession agricole dans la mise en œuvre de la LOA préparés pour la Stratégie de participation élaborée au niveau local pour l'élaboration des politiques et textes d'application de la LOA – Préparation de l'avant projet portant Statut des exploitations agricoles et des exploitants agricoles au Mali – 22 leaders dont 7 femmes formés en traject de formation en leadership pour le changement – Obtention de 11 milliards de FCFA pour la subvention des intrants (baisse de 33% du sac d'engrais) – Négociation et obtention d'un prix d'achat plus rémunérateur pour le coton graine de 170 Fcfa/Kg
	• Préparation/ formation des producteurs par rapport à leurs nouvelles fonctions dans le cadre de l'interprofession • Organisation des voyages d'études • Formation des OP en techniques de négociation et de plaidoyer/ lobbying • Formation des OP en la maîtrise et à l'utilisation des outils (lead- OP et Développement de traject en leadership) • Organisation d'activités de plaidoyer/ lobbying autour des enjeux du secteur coton, foncier et exploitation agricole				

Programmes	Activités réalisées	Niveaux d'intervention	Zones / localités d'intervention	Partenaires et acteurs impliqués	Résultats
	Appui au renforcement des capacités des OSC pour le contrôle et le suivi évaluation des politiques de développement :	– National – Régional	– Bamako – Sikasso – Koulikoro	Partenaires contractuels : – Groupement des Syndicats Coton – Union Nationale des Sociétés Coopératives – AOPP – CNOP – Coordination des Centres de Gestion Rurale – Représentations régionales de ces différentes faïtières, clients SNV	– 26 leaders AOPP et UN-SCPC dont 22 femmes leaders formés en communication/ plaidoyer/ lobbying – Concertation régulière entre UN- SCPC, UR-SCPC et Syndicats – Adaptation du Système de Gestion Comptable des SCPC au SYSCOA – 2 966 SCPC (41%) sur 7 177 de la zone cotonnière utilisent les services de gestion comptable et financière des Centre de Gestion
	• Mise en relation des sociétés coopératives de coton avec les Centres de Gestion Rurale pour l'organisation des états financiers/ SYSCOA • Formation des responsables coopératives à l'utilisation d'outil évaluation des OSC • Réalisation de l'étude DIRO au niveau des OP et faïtières d'OP				– Etude DIRO réalisée au niveau des GSCVM et l'UN SCPC – Mise à disposition des SCPC et de leurs coordinations des nouveaux outils de gestion (Livre, Journal, Manuel de procédures financières et comptables, Guide pratique de comptabilité des SCPC) – 154 responsables coopératives formés à l'utilisation des outils d'auto évaluation – Reconnaissance des OSC- partenaires du Groupe GLD comme des interlocuteurs privilégiés du gouvernement – Un film documentaire d'information et de sensibilisation produit
	Appui aux OSC pour la mise en place de mécanismes efficaces de prévention et de gestion des conflits :	• Régional • Local	• Sikasso • Koutiala	Partenaires contractuels : • AOPP • URFBV	– 26 leaders dont 7 femmes des faïtières AOPP- R, URFBV, URSCPC de Sikasso et Koutiala formés en gestion des conflits
	Appui à l'amélioration des revenus des couches marginalisées notamment les femmes :	Régional	– Sikasso – Koulikoro	Partenaires contractuels : – COFERSA	– 3 UR-SCPC dotés du dispositif paysan de conseil de gestion à l'exploitation familiale agricole
	• Appui Conseil à l'Exploitation Familiale (CEF) • Formation des responsables paysans en leadership d'amélioration des revenus				

Programmes	Activités réalisées	Niveaux d'intervention	Zones / localités d'intervention	Partenaires et acteurs impliqués	Résultats
	Transfert de compétences/ connaissances aux acteurs locaux et clients prestataires (LCB) • Appui technique et partenariat de renforcement des capacités avec les structures locales de services • Contractualisation pour le renforcement et l'accompagnement des leaders paysans • Formation des acteurs locaux de prestation de services en trajet de leadership paysan pour l'amélioration des revenus, en coaching des leaders paysans formés et en appui à l'appropriation des outils d'accompagnement des leaders	Régional	– Sikasso – Gao – Koulikoro	Partenaires contractuels : – Equipe SNV – LCB (Fitinè – Consult, ASDN, TASSAGHT, DIGNAFRIC, CU-RCGR) Autres acteurs impliqués : 3. Services techniques régionaux 4. AOPP régionale 5. FEBEVIM 6. UR-SCPC 7. Syndicats Coton (SYCOV, SYVAC, SYPAMO, SPCK)	– Contrats de transfert de compétences/ connaissances aux LCB/ Fitinè Consult, ASDN, TASSAGHT, DIGNAFRIC, CU-RCGR (Conseil des Unions Régionales des Centres de Gestion Rural) signés – Contrats d'appui accompagnement aux OP partenaires signés avec les LCB – LCB formés en trajet de leadership paysan et en coaching des leaders paysans – Des OP et partenaires clients appuyés et accompagnés par les LCB contractuels de la SNV

Realisations de l'ong AEN

Programmes	Activités réalisées	Niveaux d'intervention	Zones /localités d'intervention	Partenaires et acteurs impliqués	Résultats
Participation Accrue de la Femme à la vie Publique (PAF)	– Formations thématiques (décentralisation, planification des projets, droits et devoirs, techniques de vote, plaidoyer/lobbying, réseautage, DIRO) et mise à disposition des outils	Région	Gao Kidal Tombouctou	Partenaire contractuel: Wildaf Acteurs impliqués: AEN et Consultants/formateurs	Personnel et équipes des ONG contractuelle: GREEFFA Gao, AMSS Tombouctou, ASSADDEC Kidal
	– Elaboration et appui à la mise en œuvre des plans d'action pour les comités villageois, comités de pilotage communaux et régionaux d'amélioration de la participation de la femme à la vie publique : – Identification des femmes candidates potentielles (diagnostic participatif des associations féminines) – Mise en place des comités locaux et de pilotage – Formation des membres des comités – Formation thématique des femmes leaders et candidates – Appui à la facilitation/négociation de l'inscription et du positionnement des femmes candidates sur les listes des partis (information, sensibilisation, plaidoyer/lobbying) – Facilitation de l'animation des débats radios en faveur de la participation des femmes	• Village/fraction et quartier • Commune • Région	– Rég. de Tombouctou, – Cercles de Rharous (communes Rharous, Séréré et Banikane) et Tombouctou (communes de Tombouctou, Bourem Inaly, Alafial – Rég. Gao, – Cercles de Gao (communes de Gao, Soni Ali Ber, Gounsoureyel) et Bourem (communes de Bourem, taboye et Téméral – Rég. de Kidal, – Cercles de Kidal (communes de Kidal et Anefil) et Tessalit (communes de Tessalit et Agelhoki)	Partenaires contractuels: • GREEFFA à Gao • (Gao et Bourem), • AMSS à Tombouctou (Tombouctou et Rharous, • ASSADDEC à Kidal (Kidal et Tessalit) Autres acteurs impliqués : • Services administratifs régionaux et locaux • Direction de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille • Collectifs des femmes (CAFO) • Collectivités Territoriales • Leaders des Partis Politiques	8. Existence de répertoire actualisé des associations /groupements de femmes dans les 3 régions 9. Regroupement de 639 associations de femmes (30 291 femmes) dans 16 communes 10. 16 plans d'action élaborés 11. 16 comités de pilotage communaux mis en place 12. 220 comités locaux de villages/fractions et quartiers mis en place 13. 19 ateliers de formation en plaidoyer/lobbying 14. 3 séances de débat- public et 20 messages de sensibilisation élaborés et diffusés pour la participation des femmes comme actrices de gestion publique et du développement local 15. Partenariat de diffusion signé avec les radios locales des cercles et régions

Programmes	Activités réalisées	Niveaux d'intervention	Zones/localités d'intervention	Partenaires et acteurs impliqués	Résultats
	- Facilitation des rencontres multi acteurs autour de la problématique Femme et Vie publique - Formation et accompagnement des femmes élues au poste de conseiller - Soutien à la participation des femmes leaders et leurs organisations aux dynamiques de réseaux locaux, régionaux et nationaux - Appui financier pour le renforcement du positionnement politique des femmes dans les régions				16. 341 femmes leaders formées sur le processus électoral, techniques de vote et conduite d'une campagne électorale 17. 200 femmes candidates dotées d'outils / manuels de campagne électoral 18. 332 femmes candidates appuyées pour l'inscription sur les listes des partis dont 17 élues dans les 16 communes 19. 71 femmes formées en gestion et planification communale 20. 75 femmes leaders formées en plaidoyer/lobbying 21. 118 femmes ont des postes de décision au sein des instances communautaires (CV, CGS, CSCOM, etc.) 22. Mise en place du réseau des femmes conseillères/ candidates au niveau communal, régional et inter régional 23. Mise à disposition de fonds flexibles pour le positionnement politique des femmes dans les régions de Gao, Tombouctou et Kidal 24. Capitalisation de l'expérience d'appui aux femmes candidates. 25. Production de 02 livrets de capitalisation des acquis du "Programme pour une participation accrue des femmes à la vie publique au Nord- Mali"

Programmes	Activités réalisées	Niveaux d'intervention	Zones /localités d'intervention	Partenaires et acteurs impliqués	Résultats
Programme de Renforcement des acquis de la paix dans la région de Gao	- Renforcement/ consolidation de l'Approche Intercommunautaire comme outil de prévention et de gestion durable des conflits de GRN : - Mise en place des organes de gestion des conflits (Comités de Pilotage/CP, Equipes de Cercle de Personnes Ressources/ECPR, Equipes de Négociateurs/EN, Equipes de Personnes Ressources de la Commune/EPRC, Commissions Locales de Belligérants/CLB) - Evaluation des capacités d'analyse des conflits des membres des organes - Inventaire des conflits - Appui à la mise en œuvre des plans de renforcement des capacités des membres - Formation à la maîtrise et à l'utilisation de l'outil AIC - Mise à disposition des outils de prévention et de gestion durable des conflits - Appui à la prise en compte des activités de prévention/ gestion des conflits dans les PDESC - Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans d'action et de résolution des conflits - Appui aux ateliers d'évaluation de la maîtrise de la démarche ECPR, EPRC, ENCLB	Région (CP) Cercle (ECPR) Inter CT (EN) Commune (EPRC) Communauté à la base (CLB)	Région de Gao Cercles d'Ansongo (Tessit, Tin Hamal, Gao (N'Tilit, Soli Aly Ber), Bourem (communes de Bourem, Temera, Tarkint) et Ménaka (Ménaka et Anderaboukane)	Partenaire contractuel: Consortium GRAIP/ TASSAHGT Autres acteurs impliqués : - Gouvernorat - Assemblée régionale - Préfectures - Conseils de cercle - Leaders locaux - Presse - Société Civile - Parties en conflit Acteurs du mécanisme de gestion du plan d'action : - Comités de Pilotage/CP, - Equipes de Cercle de Personnes Ressources/ECPR, - Equipes de Négociateurs/EN, - Equipes de Personnes Ressources de la Commune/EPRC, - Commissions Locales de Belligérants/CLB	- Mise en place de 22 CLB et formation à l'utilisation des outils AIC - Mise en place de 19 EPR - Formation de 150 personnes en analyse et gestion des conflits - Développement, mise à disposition et diffusion d'un outil local de prévention et gestion alternative des conflits (Approche Intercommunautaire de gestion des conflits/ AIC) - Inventaire de 118 conflits dans 12 communes des cercles de Ansongo et Ménaka et analyse de la typologie des conflits 10 cas de conflits ont été gérés par les EPR à N'Tilit, Téméra et Soni Ali Ber - Capitalisation et production de brochures sur "le programme de renforcement des acquis de la paix dans la région de Gao"

Programmes	Activités réalisées	Niveaux d'intervention	Zones/localités d'intervention	Partenaires et acteurs impliqués	Résultats
	• Appui aux cadres de concertation pour l'élaboration et la mise en œuvre de plan d'action de gestion durable des conflits de GRN : • Elaboration des plans d'action de gestion équitable des ressources naturelles (Téméra, Soni Aly Ber, N'Tiliti) et leur insertion dans les PDESC des communes • Diffusion de l'outil AIC aux leaders communautaires de Gao et Bourem • Appui à l'élaboration et à l'application des conventions locales de gestion conjointe des ressources naturelles avec des investissements et des mesures socio organisationnels inscrits dans les PDESC • Appui à l'accès et à la participation des couches marginalisées/ femmes à la GRN • Formation des membres des EPR en techniques d'élaboration des conventions				• 03 plans d'action de GRN élaborés • 04 plans d'action inscrits dans les PDESC • Des investissements négociés et inscrits dans les PDESC • 28 agents et personnes ressources formés en élaboration de convention de GRN • Recyclage de 90 membres ECPR en outil AIC • Diffusion de l'outil AIC au niveau des collectivités et 975 leaders communautaires de Bourem et Gao

Programmes	Activités réalisées	Niveaux d'intervention	Zones /localités d'intervention	Partenaires et acteurs impliqués	Résultats
Programme de valorisation des ressources pastorales dans la région de Kidal/ pastoralisme (contrôle, accès et exploitation des ressources pastorales dans 5 communes de Kidal)	• Appui à l'émergence d'espaces de dialogue/concertation entre détenteurs de droits et porteurs de devoirs et de plaidoyer pour la prévention et la gestion durable des conflits de GRN : - TT) Mise en place d'espaces de dialogue - UU) Création de cadres de concertation communaux VV) Mise en place des comités de suivi des engagements pour les actions retenues dans le PDESC en vue de la résolution des conflits				• 3 rencontres intercommunautaires de Ntahaka, Forgho et Tin Timarwalen • Mise en place de 03 comités de suivi pour la prise en compte des actions GAC insérées dans les PDESC • Création de 03 cadres de concertations communaux dans les communes de NTillit, Téméra et Soni Aly Ber • Appui à 16 cadres de concertation pour l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans • Gestion de 11 conflits
	Organisation des ateliers de lancement et de réflexion sur la réorganisation et la dynamisation de la société civile rurale en milieu nomade dans les communes d'Essuk et Anefif	Région	Région de Kidal Les communes de Intéjedit, Ajalhok, Timtaghén, Essuk, Anefif des cercles de Tin Essako, Tessalit, Kidal	Partenaire contractuel : Equipe AEN Autres acteurs impliqués : – Les Organisations pastorales – Les leaders communautaires – Les élus – Les services techniques de l'Etat – L'administration/ tutelle	• 140 acteurs locaux et structures diverses présents aux ateliers de lancement • Prise d'engagement des acteurs et signature d'accords de partenariat entre le Programme et les collectivités

Programmes	Activités réalisées	Niveaux d'intervention	Zones/localités d'intervention	Partenaires et acteurs impliqués	Résultats
	Mise en place et formation des comités de secteur pour la redynamisation de la société civile en milieu nomade, à travers les thèmes : planification du développement local, rôle du pastoralisme dans l'économie en milieu nomade, gestion et prévention des conflits liés aux ressources naturelles, élaboration des plans d'action de secteur, plaider pour la prise en compte des plans d'action dans les PDESC, citoyenneté et leadership				- Création de 21 comités de secteur dans 5 communes 1 – 7 Comités de secteur formés en plaider/ lobbying et gestion de conflits - Plans d'action élaborés pour les 17 comités de secteur
	Elaboration et diffusion de messages sur la citoyenneté et les enjeux de la GRN l'occupation du foncier pastoral, connaissance des règles de contrôle et d'accès aux ressources naturelles, gestion des infrastructures, développement des stratégies alternatives, culture de la citoyenneté]				- Tenue d'un atelier d'élaboration des messages - Relecture et adoption de 37 des messages sur le pastoralisme - Elaboration de nouveaux messages relatifs au mode de vie des populations à la décentralisation, santé et citoyenneté - Traduction des messages sur supports audio et en deux brochures tamasheq et français - Contrats de diffusion signés avec 4 stations radios FM - Elaboration d'Outils d'évaluation des impacts de message - Réalisation de l'évaluation de l'impact de diffusion des messages
	Participation à la semaine pastorale de Nioro				- 13 délégués participants à la semaine pastorale - Communication sur la commercialisation du bétail : cas de Kidal

Programmes	Activités réalisées	Niveaux d'intervention	Zones /localités d'intervention	Partenaires et acteurs impliqués	Résultats
	Capitalisation des outils du programme à travers le débat contradictoire électeurs et élus appelé « Ashaqar midish »				- Tenue de 3 ateliers témoins dans différents secteurs - Réalisation de l'atelier de synthèse et de capitalisation avec les délégués des communes - Réalisation d'un film sur la scolarisation en milieu nomade
	Formation des équipes et partenaires à l'élaboration des conventions et à la GAR				- 4 agents et 2 délégués des communes formés en élaboration de convention locale - 6 agents formés en GAR dont 1 de l'ONG ASSADEC et 1 du Syndicat

Realisations de l'ong Diakonia

Résultats attendus	Résultats atteints
Les OSC développent leurs capacités organisationnelles d'analyse et de l'action pour influencer les politiques au profit des populations.	- Formation de 15 élus communaux et 15 leaders communautaires sur les droits et devoirs des femmes et des enfants. - Semaine de l'Etat civil» et « Journée foraine» pour l'utilisation du service d'état civil dans 10 communes des cercles de Niono et Koulikoro. Les autorités ont établi 691 Jugements suppléitifs pour des filles, des garçons, des femmes et 27 hommes - Participation de 800 représentants des OSC à l'espace d'éducation populaire et le contre sommet africain du sommet G8 «Forum des peuples» à Bandiagara. - 103 personnes dont 68 femmes ont participé à 07 concertations locales dans la région de Ségou, pour l'adoption d'une loi contre la pratique de l'excision - 07 comités locaux d'abandon des pratiques néfastes sont mis en place et formés dans la région de Ségou. - Des relations de collaboration sont établies entre les comités locaux d'abandon des pratiques néfastes, les ASACO (Association de Santé Communautaire) et les CSCOM (Centre de Santé Communautaire) pour lutter contre l'excision dans les structures socio sanitaires. - Des fiches de collecte des données sur les complications liées à l'excision existent au niveau du CSCOM de Cinzana et ces données sont prises en compte dans le système d'information sanitaire local et régional de Ségou. - 07 cas de victimes des complications dues à l'excision sont identifiés, traités et suivi par les agents de santé en collaboration avec les comités locaux d'abandon des pratiques néfastes. - Abandon de la pratique de l'excision dans le village de Mininkofa (commune de Cinzana (cercle de Ségou), et dans le village de N'Golobougou. - Dans 10 communes des cercles de Koulikoro et Niono le taux du recouvrement des impôts et taxes a augmenté en moyenne de 4 à 28% entre le 1er semestre 2008 et 2009 suite à l'implication des élus et des leaders communautaires et la tenue d'ateliers de mobilisation des ressources. - 500 personnes faisant partie des APE/CGS de 10 écoles dans 50 villages des cercles de Koulikoro et Niono ont bénéficié de crédits individuels et collectifs d'un montant de 10 000 000FCFA. Ces crédits ont généré des bénéfices d'un montant de 3291000 FCFA qui a été investi dans la réhabilitation des classes, les réparations des tables banc, les compléments de salaires pour les enseignants communautaires, l'achat fournitures scolaires. - 02 agriculteurs ont pu accéder à un prêt de 24 millions1 pour l'achat de tracteurs en utilisant leurs parcelles agricoles2 comme caution de garantie. Les OP ont pu obtenir des crédits agricoles au taux de 12% contre 16% auprès de Kafijigine. - 05 communes des cercles de Goundam et Diré ont mis en place un cadre d'échanges intercommunal et une convention intercommunale pour la gestion des ressources naturelles est signée entre les élus les organisations d'exploitants.
Les OSC impulsent la mise en place de mécanismes efficaces de prévention et gestion des conflits.	

Résultats attendus	Résultats atteints
Les femmes au sein des OSC développent leurs capacités d'organisation, de représentativité et de participation aux prises de décision.	- Au sein de 50 APE/CGS de 6 villages des communes de Koula, Meguétan (cercle de Koulikoro) et des communes de Sirifila Bouny (cercle de Niono), 04 femmes occupent le poste de trésorière, 01 femme le poste de présidente et 01 femme le poste de secrétaire aux relations extérieures - Dans le cercle de Nara 40 % des membres des comités de gestion des points d'eau et des banques de céréales sont des femmes et une femme du village de B1 Niobougou (cercle de Niono) est membre de l'association villageoise des exploitants agricoles. - 816 femmes membres des groupements locaux ont participé aux débats sur les notions de démocratie et de décentralisation, les droits et devoirs du citoyen, la place et le rôle des organisations communautaires dans le développement local. - Dans 16 communes d'intervention, le nombre des femmes élues a augmenté de 22 en 2004 à 42 élues en 2009 : dans la commune de Niono, 40% des postes du bureau communal sont occupés par des femmes (20% en 2004) et dans la commune de Tougouni à Koulikoro 25 % de femmes (0 en 2004). - 02 villages Mininkofa et Cinzana dans la commune de Cinzana (cercle de Ségou) ont abandonné la pratique de l'excision.
Les OSC sont renforcées pour le suivi et l'interpellation par rapport aux enjeux et des politiques de développement.	- Dans 3 communes du cercle de Nara se sont tenus 10 espaces d'interpellation démocratique. - 10 écoles des cercles de Koulikoro et Niono ont amélioré les conditions matérielles d'enseignement (salles de classe, bancs, fournitures, etc.) - 02 interpellations sont tenues par les OSC sur la pollution du fleuve Niger et l'accès à l'eau potable à Koulikoro. Des comités de surveillance contre le dépôt des ordures au bord du fleuve sont mis en place. - Les députés de l'Assemblée Nationale sont informés sur l'impact de la dette sur la fourniture de services sociaux de base et se mobilisent pour son annulation. - 800 représentants des OSC du Mali et d'autres pays de la sous-région ont participé aux débats du «Forum des Peuples à Bandiagara» en juillet 2009.
Les recommandations issues des suivis, contrôles et interpellations sont mises en œuvre.	- 10 écoles des cercles de Koulikoro et Niono ont réduit les frais de cotisation et d'inscription scolaires. - Des points d'eau et de nouvelles classes sont réalisés dans les villages de Foabougou, B1-Niobougou, Tolomandjo, cercles de Koulikoro et Niono. - L'usine HUICOMA à Koulikoro, considéré comme le plus grand pollueur du fleuve Niger, a installé une unité d'épuration et de saponification pour améliorer les conditions de traitement des eaux usées avant leur déversement dans le fleuve. - Dans le village de Gnumanké, suite aux actions de sensibilisation des vivriers, les producteurs ont renoncé à l'utilisation de la main d'œuvre juvénile (talibés) dans les opérations de repiquage du riz.

Résultats attendus	Résultats atteints
Les couches marginalisées, notamment les femmes ont accès et participent à la gestion des ressources de façon durable.	- 110 personnes - élus communaux, chefs de villages/fraction, associations d'exploitants des ressources naturelles, services techniques (agriculture, élevage, pêche, conservation de la nature) - dont 40 femmes, sont formées sur les textes législatifs de la GRN (Gestion des Ressources Naturelles) et sur les pratiques locales ayant des effets néfastes sur l'environnement, dans 05 communes du cercle de Goudam. - 05 communes du cercle de Goudam ont mis en place un cadre d'échanges et 03 communes du cercle de Goudam et 02 communes du cercle de Diré ont signé une convention intercommunale pour une gestion durable et concertée des ressources naturelles. - 84 femmes sont membres des comités de gestion des ressources naturelles. - 42 comités de gestion des ressources naturelles ont multiplié les zones de défens et les plantations d'arbres. - 02 interpellations sont tenues par les organisations de la société civile sur la problématique de la pollution de l'eau du fleuve Niger et l'accès à l'eau potable à Koulikoro à l'endroit des leaders communautaires et des élus. - Des comités de surveillance contre le dépôt des ordures au bord du fleuve sont mis en place par les OSC.
Les revenus des couches marginalisées notamment les femmes sont améliorés à travers des activités diversifiées.	- Les femmes des 05 communes à Goundam et Diré développent des AGR adaptés à la préservation des ressources naturelles. - Les femmes de la commune de Douékiri ont initié des activités de production des jeunes plants de toutes variétés.
Les relations d'alliance et de structuration entre les OSC et d'autres acteurs dans différentes thématiques du groupe GLD sont établies et fonctionnelles.	01 partenaire (AMAPROS) a adhéré en 2009 au réseau «Climat» piloté par MALL FOLKCENTER.
Les OSC partenaires et membres du groupe GLD sont actives dans les réseaux aux différents niveaux.	- Les organisations locales partenaires de Diakonia (AMSS, AADeC, AFAD, SDI, AMAPROS et CAD MALL) sont membres actifs des réseaux de promotion et de défense des droits humains, comme le réseau MGF, la coalition Education Pour Tous (EPT), le groupe de suivi budgétaire, le réseau «Climat», le GCOZA, le réseau «GRAINE» de SECO ONG, le Forum des OSC du Mali. - Dans le domaine de la lutte à l'exclusion, le partenaire SDI a établi des cadres de concertation efficaces entre avec les ASACO (Association de Santé Communautaire) et les centres de santé CSOM. - Participation à la "Semaine Pastorale", en tant qu'activité commune du Consortium GLD
Les partenaires du groupe GLD participent au processus de formulation du futur programme ASDI.	Le Consortium GLD et ASDI ont échangé sur les expériences du GLD, sur le rôle joué par les OSC au Mali et la nécessité de renforcement des capacités de ces OSC.
Les partenaires du groupe GLD facilitent les concertations / échanges entre les OSC et ASDI dans le cadre du dialogue politique.	A travers des visites conjointes, ASDI a eu accès aux informations pratiques sur le terrain pour mûrir ses réflexions.

Annexe 2. Liste des documents consultés

A. Liste des documents consultés

Programmation GLD :

Proposition des quatre partenaires à Asdi 2008- 2009 : Appui à la Gouvernance locale Démocratique au Mali, AEN, Helvetas, Diakonia, SNV, mars 2008 ;

Appui à la Gouvernance Locale Démocratique au Mali : Proposition 2008- 2009, Partenariat AEN/ SNV/Diakonia/ Helvetas soutenu par Asdi, mai 2008 ;

Gouvernance Locale Démocratique au Mali : Proposition de quatre partenaires à Asdi, Asdi ;

Rapports GLD :

Rapport de la mission sur la mise en place d'une Plateforme d'Asdi par rapport à la bonne gouvernance au Mali, Harrie Willeme, mai 2005 ;

Programme GLD, Gouvernance Locale Démocratique au Mali- Rapport annuel 2009, Diakonia, Helvetas, SNV, AEN, avril 2010 ;

Appui à la Gouvernance Locale Démocratique- Rapport bilan 2005- 2007, Helvetas, AEN, Diakonia, SNV, février 2008 ;

Rapport de la Revue du Programme de la Gouvernance Démocratique au Mali, INAGEF, novembre 2007 ;

Programmation AEN /GLD :

Proposition de Programme AEN pour le GLD 2008- 2009 ;

Programme d'Accompagnement pour une Participation Accrue des Femmes à la vie publique au Nord Mali 2007 -2009, AEN ;

Expériences de l'Approche Intercommunautaire de Gestion des Conflits, AEN/ Consortium GARIP-TASSAGHT ;

Les Femmes Elues du Programme d'Accompagnement des Femmes pour une Participation accrue à la vie publique ;

Plan d'action GLD 2008- 2009, AEN- Mali ;

Rapports AEN/GLD :

Programme GLD, Gouvernance Locale Démocratique au Mali- Rapport annuel 2009, AEN ;

Programme GLD : Rapport bilan du Programme d'Appui à la Gouvernance Locale Démocratique dans le Nord Mali 2005- 2007, AEN, janvier 2008 ;

Appui à la Gouvernance Locale Démocratique – Rapport annuel 2007, AEN, janvier 2008 ;

Projet Consolidation de la paix dans la région de Gao- Rapport annuel 2009, Consortium GRAIP/ TASSAGHT, janvier 2010 ;

Projet d'Appui à la Développement décentralisé de Kidal- Société Civile et Gouvernance démocratique : « pastoralisme » ou « société civile pour une Gouvernance démocratique à travers le contrôle, l'accès et l'exploitation des ressources pastorales dans cinq communes de la région de Kidal » Janvier – décembre 2009, Décembre 2009 ;

Rapport de l'Atelier de capitalisation PAF au Nord Mali, AMSS/AEN ;

Programmation Diakonia/ GLD

Proposition pour le Programme Gouvernance Locale Démocratique (GLD 2008- 2009), Diakonia Mali, juin 2008 ;

Plan d'action de juillet 2008 à juin 2009, Diakonia Mali ;

Rapports Diakonia/ GLD :

Programme d'Appui à la Consolidation de la Paix et à la Préservation de l'Environnement dans la région de Tombouctou (GRN 2009-2010) Phase II, Rapport narratif 1er semestre juillet 2009- décembre 2010, Association Malienne pour la Survie au Sahel/ AMSS, 19 Janvier 2010;

Rapport bilan Phase I du GLD 2005- 2007, Diakonia Mali, Janvier 2008 ;

Programmation Helvetas/ GLD :

Gouvernance Locale Démocratique et Prévention /Gestion des Conflits liés à l'accès aux Ressources Naturelles, Proposition de programme provisoire, Helvetas- Mali, mai 2008 ;

Programme de Gouvernance Locale Démocratique et Prévention /Gestion des Conflits liés à l'accès aux Ressources Naturelles, Helvetas- Mali, mai 2008 ;

Plan d'action GLD 2008- 2009, Helvetas –Mali ;

Rapports Helvetas/ GLD :

Programme GLD, Gouvernance Locale Démocratique au Mali, Rapport annuel provisoire 2009, Helvetas -Mali, mars 2010 ;

Programme de Prévention et Gestion des Conflits liés à l'accès et au contrôle des espaces agro- sylvo-pastoraux (PREGESCO), Rapport bilan Phase I GLD 2005 – 2007, Helvetas- Mali ;

Programme de Prévention et Gestion des Conflits liés à l'accès et au contrôle des espaces agro- sylvo-pastoraux (PREGESCO), Rapport annuel (janvier – décembre 2007), Helvetas- Mali ;

Programme de Soutien aux Initiatives Locales de Lutte contre l'Excision (SILE) avec le soutien de la République et Canton de Genève, Rapport annuel (janvier – décembre 2010), Helvetas –Mali, janvier 2010 ;

Programmation SNV/ GLD :

Plan 2008- 2009 : Gouvernance Locale Démocratique : Accompagnement des acteurs dans les domaines thématiques du coton et du pastoralisme, SNV-Mali, mai 2008 ;

Rapports SNV/ GLD

Programme GLD, Gouvernance Locale Démocratique au Mali- Rapport annuel 2009, SNV, mars 2010 ;

Partenariat Appui à la Gouvernance Locale Démocratique- Rapport annuel 2007, SNV, février 2008 ;

Partenariat Appui à la Gouvernance Locale Démocratique- Rapport 1er semestre 2008, SNV, janvier 2009 ;

Partenariat Appui à la Gouvernance Locale Démocratique- Rapport 2ème semestre 2008, SNV, juin 2009 ;

Formation sur les formes de regroupement destiné aux producteurs- membres de l'AOPP et de la FEBEVIM, ONG LUPAVI, décembre 2009 ;

Formation des conseillères en gestion et formation Programme coton, ACOD, décembre 2009 ;

Stratégie de participation du niveau local à l'élaboration des politiques et textes d'application de la LOA : Approche méthodologique, CNOP/SNV ;

Guide pour l'organisation des séances d'échanges les producteurs à la base autour de la mise en œuvre de la LOA- Approche pour l'influence des politiques nationales, CNOP/SNV ;

Initiatives paysannes pour la mise en place et l'animation d'organisations inter professionnelles agricoles au Mali – Note d'introduction aux concepts de Filière et d'Interprofession, CNOP/ SNV.

Annexe 3. Chronogramme de la mission d'évaluation

Localités		Opérateurs	Thématiques développées	Partenaires à rencontrer	Dates
Equipe GLD			– Préparation méthodologique		25 avril
National	Bamako	ASDI	– Financement – Suivi – Supervision	– Asdi	Lun 26 avril
		Groupes partenaires de mise en œuvre (Diakonia, Helvetas, SNV, AEN)	– GLD	– Asdi – AEN – Diakonia – Helvetas – SNV	26 avril
		Spécificité AEN- Bamako	– Participation accrue des femmes à la vie publique – Leadership féminin – Positionnement stratégique des femmes – Capitalisation des outils et expériences Genre	– Equipe AEN – Partenaires nationaux (NB. Pas de visite terrain)	26 et 27 avril
		Spécificité Diakonia- Bamako	– Volet Excision – Organisation des débats – Harmonisation des outils de sensibilisation – Renforcement des capacités	Partenaires régionaux (AFAD, AADEC, AMAPROS, CAD- Mali, Services et Collectivités)	

Localités		Opérateurs	Thématiques développées	Partenaires à rencontrer	Dates
		Spécificité Helvetas-Bamako	– Prévention et Gestion des Conflits (PREGESCO) – AM – Eau SILE – Contrôle citoyen/ CSCR et Déclaration de Paris – Forum Africain sur l'Efficacité de l'Aide – Interpellation des PTF – Outillage de renforcement de la Société Civile – Décentralisation/ PDESC	Partenaires régionaux (Services et Collectivités, Comité SILE et Comité AM-Eau, BACR, 2AEP, IACR, CAFO)	
		Spécificité SNV- Bamako	– Elevage / pastoralisme – Coton – Conventions Locales – Transferts des Compétences/ Ressources – Outils de mesure de la gouvernance – Formation/ renforcement des capacités en plaidoyer/ lobbying sur les enjeux – Analyse et partage d'expériences sur les tendances et pratiques	– Partenaires régionaux (CNOP, AOPP, FEBEVIM, UN USCPC, COFERSA, Services et Collectivités)	
Kayes	Kita	Helvetas	– PREGESCO – AM- Eau – SILE	– Services Locaux des Eaux et Forêts – BACR	28 avril 29 avril
Koulikoro	Koulikoro	SNV	– Coton – Plaidoyer/ Pollution du Niger – Plaidoyer / Endettement paysan	– AOPP – UR SCPC – Services techniques – Collectivités Territoriales	30 avril

Localités		Opérateurs	Thématiques développées	Partenaires à rencontrer	Dates
	Tolomadio	Diakonia	– Promotion et défense des droits des enfants (éducation) – Renforcement des capacités – Education civique – Gouvernance démocratique et participation des femmes	– CAD- Mali – AMAPROS	30 avril
Bamako	Bamako	Equipe GLD	– Cadrage méthodologique	– Consultants	1er mai
Sikasso	Terrain région	Equipe GLD	– Voyage sur Sikasso	– Consultants	Dim 02 mai
	Sikasso ville	Equipe GLD	– Coton – Elevage et pastoralisme – Approche d'implication des acteurs régionaux	– Services – Collectivités – AOPP – FEBEVIM – GSCVM – UR SCPC – C URCGR – COFERSA – FITINE Consult	Lun 03 mai
	Sikasso Kaboïla	SNV	– Coton – Elevage et pastoralisme	– AOPP – FEBEVIM – GSCVM – UR SCPC – C URCGR – COFERSA – FITINE Consult – Services – Collectivités	Mardi 04 mai
		Diakonia SNV	Plaidoyer pour l'Endettement paysan	– CAD- Mali – UR SCPC – Services techniques – Collectivités Territoriales	Mardi 04 mai
	Mopti	Eq. GLD n.1	- Après midi – Voyage		

Localités		Opérateurs	Thématiques développées	Partenaires à rencontrer	Dates
		Eq GLD n.1 AEN	Mopti Partena- naires AEN Droit humain Participation de la femme à la vie publique Egalité genre Consolidation de la paix Ressources pastorales Justice économique et sociale	– AMSS – GREFFA – GRAIP – Tassaght – ASSADDEC – WILDAF	Mercr 05 mai
Mopti	Bamako	Eq . GLD n.2	Activités nationales de HELVETAS	LJDH FECONG GENOVICO FID	
Et					
Bamako	Mopti	Eq GLD n.1	– Mopti Partners SNV DIAKONIA Ressources naturelles Pastoralisme	– AMSS – GRAIP – Tassaght – ASDN – AOPP – FEBEVIM – AMADAM – Chambre régionale d'agriculture	Jeudi 06 mai
	Bamako	Eq GLD n.2	Activités nationales de SNV	– MEA/ Eaux et Forêts – MEP/DNPIA – MEN/CNE – MEE/DNH – CSAGE – LJDH – La FECONG – GENOVICO – FID – Commission Développement Rural Environ- nement/ AN – Secrétariat Permanent LOA – MLAFU – MRSC – CNOP	

Localités		Opérateurs	Thématiques développées	Partenaires à rencontrer	Dates
Bamako	Bamako	Eq GLD n.1	Voyage retour de Mopti		Vend 07 mai
		Eq GLD n.2	Activités nationales de AEN et DIAKONIA	– AOPP – FEBEVIM – UN USCPC – COFERSA	
		Equipe	Après-midi Réunion Groupe Référence	Asdi 4 ONG	
		Equipe GLD	Intégrations des observations	4 ONG	Sam 08 mai
	Bamako	Equipe GLD	Intégrations des observations		Dim 09 mai
	Bamako	Equipe	– Synthèse – Voyage retour Consultante	– Equipe GLD	10 mai

Annexe 4. Liste des institutions et personnes rencontrées

Prénoms et Noms	Structures	Fonctions
Asdi à Bamako		
Désiré Ballo	Asdi	Chargé de Programme
ONG membres GLD à Bamako		
Aly Dama	Helvetas	Coordinateur PREGESCO
Amadi Coulibaly	SNV	Coordinateur d'Equipe
Inna Bagayogo	Helvetas	Conseillère
Mariam Sissoko	Diakonia	Chargée de Prog.
Mamadou M. Touré	Diakonia	Représentant
Engen Wivi	AEN	Coordinatrice des Prog.
Ahna Soumano	AEN	Coord Violences/genre
Ram Risal	Helvetas	Directeur
Helvetas à Bamako, 27-04-10		
Mariam Namoko	Helvetas	Conseillère
Diakonia à Bamako, 27-04-10		
Mme Traoré Fanta Camara	Diakonia	Gestionnaire adm. Comptable
AEN à Bamako, 27-04-10		
Fatoumata Cissé	AEN	Représentante adjt.
Ousmane Diallo	AEN	Chargé de Suivi - Evaluation
Liste de rencontre Equipe GLD/ SNV à Bamako, 27-04-10		
Simbo K. Keïta	SNV	
Mme Keïta Assa Soucko	SNV	
Dioncounda Traoré	SNV	
Liste des rencontres à Kassaro/ Kita, 28- 04- 10		
Diallo Yacouba	Helvetas	Conseiller
Ibrahim Barry	CEPAP	
Mamadou Malick Sidibé	BACR Kassaro	Président CC
Sériba Sangaré	Sébécoro CC	BACR Président
Lampan Diakité	Sébécoro CC	Sangarébourgou
Bakari Ouattara	Kassaro	Président
Dè Traoré	Kassaro	Présidente des femmes
Djigui Diakité	Kassaro	
Oumou Diakité	Noumana	Conseillère
Lassine Ba	BACR Kassaro	
Seydou Kamissoko	BACR	
Mamadou Diarra	ADISSAH	
Adama Sanogo	CC Kassaro	
Mamoudou B. Diallo	Elu Gavinané	
Sory Diakité	CC Kassaro	
Lamine Ongoïba	Kassaro	Régisseur
Mamadou A. Sylla	Kassaro	Elu

Prénoms et Noms	Structures	Fonctions
Village de Noumana- Association BENKADI/Kassaro, 28 – 04 – 10		
Aya Sanogo-Mama Diakité-Bacoumba Diakité-Aouani Diakité-Ayani Diakité		
– Mani Diakité-Sitan Fofana-Sabou Sangaré-Fatouma Djigui Diakité-Kariba Diakité		
– Mamouni Diakité-Sabou Diakité-Kadia Camara-Nènè Diakité-Korotoumou Diarra		
– Fatoumata Diarra-Aoua Kali Diakité-Sira Traoré-Douko Dramé-Mamou Traoré-Minata Diallo-Madou Coumba Awa Diakité-Ouassadjan Diakité-Fili Diakité-Fili Keïta		
– Oumou Diakité-Sira Coumba Diarra-Aoua Sangaré-Makandjan Diakité-Adama Aoua Diakité-Kosira Diakité-Coumbadjan Diakité-Halima Diallo-Fanta Sangaré-Filatènè Diakité-Founèba Diakité-Fatoumata Keïta-Namakan Keïta-Sira Boly-Yayi Diallo-Dédé Diakité		
– Ba Camara-Sounkoura Diakité -Kadjatou Diakité		
Liste de rencontre avec le Réseau Plaidoyer/Lobbying/ PREGESCO-Kita, 29 – 04 – 10		
Seydou Koné	Réseau	Organisateur
Korotimi Touré	Stop- Sahel	Trésorière Réseau
Mamadou Sissoko	Réseau	Président
Mamoudou B. Diallo	Elu à Gavinané	Eleveur
Mamadou Diarra	ADISSAH	SEGAL
Ibrahim Barry	CEPAP	Responsable
Service Local de Conservation de la Nature / Kita		
Issoufi Younassa Maïga	SLCN	Chef de Poste
Kamanou Sanogo	SLCN	Agent
Commune Urbaine de Koulikoro, 30 – 04 – 10		
Amadou Malick Gueye	CR-ONG	
Aminata Konaté	CUK	Conseillère
Dounantié Dao	CAD- Mali	
Boubacar Sidibé	AEEF/ Mali	
Mme Tamboura Mâh Keïta	CUK	Conseillère
Sibiry Diarra		
Oumou Zongo	UEGSK	
Mamadou Kassim Traoré	HUICOMA	
Oumar Sanogo	SACPN	Chef/ SACPN
Metaga Traoré	DRH- Koulikoro	
Gorian Traoré	CUK	Adj. Maire
Kalil Touré	CUK	SEGAL
Oumar Dia	CUK	Conseiller
Mamadou Diarra	Koulikoro	Chef Village
Broulaye Bagayogo	CAD	
Mme Coulibaly Haby Wélé	APDF	
Mme Diop Djénèba Diallo	Tostan	
Mme Diarra Djénèba Koné		Présidente Association
Soumaïla Tigana	Dév. Social/ Koulikoro	
Lassine Soumano	Bureau d'Etudes	
Tolomadio/ Méguetan- Koulikoro, 30 avril 2010		
Mme Maïga Mariétou Timbo	AMAPROS	
Sékou Oumar Diarra	AMAPROS	
Mariétou Timbo	AMAPROS	

Prénoms et Noms	Structures	Fonctions
Alhousseini Alwata	CAP/Kkro	
Makoro Ballo	Mairie/ Méguétan	
Kaka Sabé	APE	
Daouda Maïga	CGS	
Sékou Konta		
Bintou Mariko		
Moussa Singaré	APE-CGS	
Koumossery Diarra		
Awa Coulibaly		
Fanta Diarra		
Kadia Sidibé		
Yetoun Damba		
Fatoumata Traoré		
Yaye Doukouré		
Assitan Diallo		
Aminata Maïga		
Kadiata Bah	CGS	
Assétou Traoré		
Dadran Traoré		
Hawa Coulibaly		
Sékou Diarra		
Koungossery Kané		
M'Piè Traoré		
Boukoura Coulibaly		
Alima Traoré		
Sorofing Diarra		
Koura Coulibaly		
Koura Fané		
Sétou Traoré		
Sali Diarra		
Fatoumata Coulibaly		
Soumba Traoré		
Madié Diarra		
Mafing Fomba		
Awa Daba Coulibaly		Parent d'élève
Lassana Konta	CGS	Communication
Minata Diarra		Parent d'élève
Ramata Diarra		Parent d'élève
Niomoye Sylla		Parent d'élève
Dah Diarra		Parent d'élève
Awa Samaké		Parent d'élève
Sali Traoré		Parent d'élève
Fanta Synayogo		Parent d'élève
Drissa Samaké	APE	Secr. Org
Bagan Coulibaly	APE	Secr. conflits

Prénoms et Noms	Structures	Fonctions
Djélika Synayogo		Parent d'élève
Déba Coulibaly		Parent d'élève
Badé Diarra		Parent d'élève
Yéyé Coulibaly		Parent d'élève
Kala Fomba		Parent d'élève
Minata Coulibaly		Parent d'élève
Fatoumata Guindo		Parent d'élève
Farima Diarra		Parent d'élève
Soma Diarra	APE	Secr. Commuc
Dramane Traoré	CGS	Représentant Ens.
Assétou Traoré		Enseignante
Seybou Sidibé		Enseignant
Lassina Kelly		
Ousmane Camara		Directeur
Mah Diarra		Parent d'élève
Partenaires clients Coton/ SNV- Sikasso, 03 – 05 - 10		
Oumarou Sanogo	AOPP/Sikasso	Coordinateur
Karim Sanou	UR-CPCV	Délégué au Crédit
Mamadou Sangaré	UR-SCPCV/Kla	Animateur
Noufou Sanogo	SNV/Sko	CT
Mamoutou Traoré	UR-SCPC/Sko	Trésorier Adjt.
Ouodiouma Diarra	UR-SCPC/Sko	Animateur
Fousseyni Coulibaly	UR-CGR/Sko	Secrétaire Exécutif
Souleymane Berthé	UR-CGR/Sko	Président
Samba Berthé	UR-CHR/Kla	Président
Modibo Diarra	UR-CGR/Kla	Secr. Exécutif
Dabo Doko Issoufou	SNV/ Sko	CT/SNV
Amadi Coulibaly	SNV	PC Dioïla
Moussa Bamba	AOPP/Sko	Vice Prsdt.
Partenaires et Groupes cibles CAD-Mali /Diakonia- Sikasso, 03 mai 2010		
Lassina Ouattara		Chambred'Agriculture/Sko
Assoumane Koné		FELOCAS
Salimata Diabaté		CLCOP
Bougou Coulibaly		COMAFEC
Mme Traoré Abidiata Bamba		COFEVAFLES
Mme Ouattara Aby Diabaté		COMAFEC
Koniba Sylla		COMAFEC
Saly Ouattara		COMAFEC
Afou Koné		COMAFEC
Diakalia Traoré		Coopérative product Coton
Dassina Coulibaly		
Daouda Traoré		
Abdramane Berthé		
Souleymane Bamba	CPPK	
Moussa Bamba	CLCOP/ AOPP	

Prénoms et Noms	Structures	Fonctions
Abdoul Salam Cissé	CAD /Sko	
Birama Koné	FELOCAS Finkolo Ganadougou	
Oumar O. Koné	ONG APID	
Aminata Traoré	COMUFEM/Sko- CFTS/Sko	
Dramane Djiguiba	CAD/ Sko	
Amadi Coulibaly	SNV	
Alessandra Macri	COWI	
Soumana Doumbia	COWI	
Clients et partenaires Elevage/ Pastoralisme SNV- Sikasso, 04 mai 2010		
Bonaventure Dackouo	SNV	
Dado Doko Issoufou	SNV	CT
Ibrahima Dia	FEBEVIM/ Sikasso	Président
Aboubacrine Kelly	FEBEVIM/ Sikasso	Vice-Prsdt
David Sagara	FEBEVIM/ Sikasso	Secr. Adm
Siaka Diakité	Coop. Marchands de bétail /Nièna	Président
Allaye Diallo	UL/ FEBEVIM- Yorosso	Président
Amadou Diabaté	Coop. Marchands de bétail/ Loulouni	Secrétaire Administratif
Timothé Sanogo	FITINE Consult	Conseiller
Rouzo Dackouo	FITINE Consult	Conseiller
Equipe AEN et partenaires de Gao, Kidal et Tombouctou, 05 mai 2010		
Ibrahim Ag Amoufley	AEN- Kidal	AT
Baba Ahmed Ag Atlagh	Personne Ressource	Educateur
Baba Diabaté	AEN	Coordinateur
Elmehdi Ag Wakina	AMSS	Directeur
Bayano W/ Akly	ASSADDEC	Coordinatrice
Mme Maïga Zeïnabou Cissé	Femme Leader	Prsdte Coop.Nafagou/ Tbtou
Issa W/ Almihdi	Radio Tadamatkat	Animatrice
Maïmouna Almaïmoune	Femme Leader	Enseignante
Deïny Walat Bareïka	RAT	Tin Essako
Ahmed Nounta	WILDAF Mali	Coordinateur /Gao
Saïma Issa Maïga	CU/Gao	4ème Adj. Maire
Mme Touré Fatimata A.	CU/Gao	Conseillère
Fatimata A. Touré	GREFFA	Directrice
Mahmoud Ag Iddaside	Essouk	2ème Adj. Maire
Abdoul Aziz Ag Alwaly	Consortium GRAIP/TASSAGHT -Gao	Point Focal du Programme Paix
Mahamed O. Touré	Consortium GRAIP/TASSAGHT -Gao	Coordinateur programme
Hamadou Maïga	Consortium GRAIP/TASSAGHT -Gao	Président
Organisations Faïtières Nationales/ Coton à Bamako, 05 mai 2010		
Nènè Ballo	SYVAC	
Tahirou Bamba	SYVAC	
Keffa Diarra	SYCOV	
Sioulé Magassouba	SEAK	
Modibo Keïta	SYPAMO	
Mody Diallo	SYVAC/ Bougouni	
Fanta Diarra	SYCOV	

Prénoms et Noms	Structures	Fonctions
Alimata Traoré	COFERSA	
Maïmouna Sanogo	COFERSA	
Bassira Lidi Goïta	COFERSA	
Bréhima Dembélé	AOPP	
Bakary Togola	APCAM	
Assa Soucko	SNV	
Sékou Kané	SNV	
Dr. Aly Kontao	MRSE	
Liste de rencontre avec Faïtières Nationales/ FEBEVIM- CNOP à Bamako, 05 mai 2010		
Mme Tamboura Mah	FEBEVIM	1ère Vice Prsdte
Hamsourlaye Diallo	FEBEVIM	Organisateur
Mme Djénéba Tembely	CNOP	Comptable
Lamine Coulibaly	CNOP	Chargé de Communication
Réné Alphonse	FEBEVIM	Président FEBEVIM/ Vice Prsdt CNOP
Modibo Bah	FEBEVIM	
Yacouba Sangaré	FEBEVIM	
Dioro Diallo	FEBEVIM	
Dr. Moussa Coulibaly	FEBEVIM	
Salif Sissoko	FEBEVIM	
Liste de rencontre Clients et Partenaires SNV/ Gao, 06 mai 2010		
Haoua Assewadana	RBM	
Mohamed Zeiny	FEBEVIM	
Sidi Oumar Ag Assamata	Fédération AMADANE	
Moune Bocoum	AMM Ménaka	
Rhaly Ag Mossa	SNV	
Liste de rencontre avec Partenaires Diakonia/ AMSS- GLD/ Tombouctou, 06 mai 2010		
Elmehdi Ag Wakina	AMSS	Directeur
Oumar Abocar Touré	Commune Douékiré	Maire
Rencontre de restitution des Membres du GLD, 07 mai 2010		
Vranch de Wild	SNV	
Mme Keïta Assa Soucko	SNV	
Dioncounda Traoré	SNV	
Collectifs et Fédérations d'ONG à Bamako, 07 mai 2010		
Brahima Konaté	LJDH	
Souleymane Diarra	Ligue LJDH	
Fatoumata Keïta	LJDH	
Lalla M. Touré	LJDH	
Me Aboubacar S. Diarra	LJDH	
Diallo Djénéba Boro	FID	
Sirebara Fatoumata Diallo	FENAFER	
Bagayogo Maimouna Tounkara	Helvetas	
Ibrahima Sylla	CSAGE	
Tahirou Sy	EIRENE/GENOVICO	
Boniface Cissé	ORFED/ GENOVICO	

Prénoms et Noms	Structures	Fonctions
Edgar Serge Tanebi	FECONG/FOSC	
Bakary Doumbia	FECONG/ FOSC	
Zeinab Hachim Sow	LJDH	
Modibo Kampo	FECONG	
ONG partenaires de Diakonia à Bamako, Mai 2010		
Siaka Togola	AMAPROS	Assistant de projets
Ibrahima Coulibaly	ONG AFAD/ Nara	Coordinateur
Mahamadou Kélépily	AADEC	Chargé Suivi Eval For
Lancenly Diallo	SDI	Chef de programme
Rencontre de restitution Mission terrain, 10 mai 2010		
Esther Marthaler	Helvetas	
Roland Stenland	Asdi	Représentant
Niko Pater	SNV	Directeur SNV
Ida Irensson	Diakonia	

Annexe 5. Outils et résultats des ateliers de Mopti

1. Déroulement de la mission, du 05 au 06 mai 2010

Rencontres	Thèmes de discussion
Responsables des membres GLD : SNV, AEN Gao /Kidal	Informations sur la mission (objectifs, approche souhaitée et résultats attendus) Cadrage méthodologique Planification des 02 jours
Responsables GLD, ONG contractuelles et partenaires bénéficiaires	Informations sur la mission : objectifs et approche souhaitée Présentation de la méthodologie et des principales préoccupations de l'évaluation et des thèmes d'analyse Adoption de l'agenda de travail
Equipe SNV et partenaires	Discussions/ échanges sur les préoccupations et thèmes d'analyse Exercice de finalisation des analyses donné au groupe
Equipe AEN Gao /Kidal et Partenaires	Même approche que pour le premier groupe
Equipe Diakonia /AMSS et partenaires	Même approche pour les deux premiers groupes
Responsables SNV, AEN	Echanges sur : La vision opérationnelle du GLD La conception et le montage La stratégie de mise en œuvre Le renforcement des capacités Le dispositif de suivi L'appréciation des résultats, leçons et perspectives Autres thèmes
Ensemble des membres du GLD, ONG contractuelles, partenaires et clients bénéficiaires	Prise en compte des résultats des exercices de groupe Synthèse des thèmes d'analyse et préoccupations de l'évaluation, leçons, défis et perspectives, suggestions de consolidation et d'amélioration Conclusion sur les perspectives avec les équipes des 2 ONG membres du GLD et leurs partenaires clients

2. Participants aux différentes rencontres:

- *AEN* : 17 personnes, comprenant : 02 responsables (Kidal et Gao), 05 ONG contractuelles (AMSS, ASSADEC, WILDAF, GREFFA, Consortium GT), 08 Personnes ressources et partenaires divers ;
- *SNV* : 05 personnes, comprenant : 1 responsable SNV, 04 partenaires bénéficiaires (AMM, RBM, FEBEVIM, AMADAN) ;
- *Diakonia* : 02 personnes, comprenant : 01 ONG contractuelle (AMSS) et 01 Partenaire bénéficiaire (représenté par le Maire).

Total de participants : 23 dont 07 femmes, comprenant :

- Les leaders d'ONG,
- Les élus locaux,
- Les personnes ressources,
- Les représentants des médias.

3. Supports

(Cf : Liste des documents fournis par les équipes à analyser pour les précisions en termes de résultats et des perspectives)

4. Préoccupations/ Questions d'évaluation

1. Approche de montage, partenariat et mise en œuvre du GLD
2. Stratégie de renforcement des capacités
3. Stratégie d'appui aux secteurs /domaines (PAF, Pastoralisme et GRN, Renforcement/ consolidation de la paix /Gestion alternative de conflits liés aux ressources naturelles à Gao, Tombouctou et Kidal)
4. Activités conjointes développées par les membres GLD, les ONG contractuelles, les faïtières et autres bénéficiaires
5. Dispositif d'accompagnement et de suivi évaluation
6. Outils développés
7. Perspectives

5. Eléments d'analyse et de synthèse avec les participants

1. Eléments de pertinence des secteurs/ domaines/ thèmes d'intervention du GLD ;
2. Eléments d'impact des activités réalisées ;
3. Eléments de durabilité des appuis, activités et résultats ;
4. Leçons apprises de ce modèle de partenariat et d'intervention en gouvernance ;
5. Défis pour les acteurs impliqués et pour la suite ;
6. Perspectives pour le GLD :
 - Thèmes et actions de consolidation,
 - Thèmes et actions à améliorer,
 - Thèmes et actions à intégrer,
 - Stratégie de renforcement des capacités,
 - Dynamique de réseautage,
 - Thèmes communs et approche de portage,

- Dispositif de suivi évaluation ;
- 7. Spécificité à considérer par acteur clé du GLD :
 - AEN,
 - Diakonia,
 - SNV,
 - ONG contractuelles des membres du GLD ;
- 8. Suggestions /recommandations

Entretien avec les membres gld AEN

(Synthèse produit par les participants)

1. Les acteurs

Région de Tombouctou

Les ONG partenaires à Tombouctou sont l'Association Malienne pour la Survie au Sahel (AMSS) et Women In Law Development in Africa

(WILDAF). Wildaf est le partenaire ressource qui accompagne AMSS dans la mise en œuvre du programme PAF dans la région.

Les acteurs selon AMSS sont les femmes, les associations féminines de base, les associations faitières/CAFO, le Mouvement National pour la Paix, les leaders communautaires, les partis politiques, les médias, les élus et les services techniques.

Région de Gao

Dans la région de Gao, les ONG partenaires sont le Groupe de Recherche pour l'Etude de Formation Femme-Action (GREFFA), le Consortium GRAIP/ TASSAGHT et Wildaf. Comme dans la région de Tombouctou, Wildaf appuie GREFFA dans la mise en œuvre du programme PAF dans la région de Gao. Le Consortium GRAIP/TASSAGHT exécute le programme de renforcement des acquis de la paix dans la région de Gao.

Les acteurs impliqués dans le programme PAF selon GREFFA sont répartis en deux grands groupes :

- Les détenteurs de droit : femmes éligibles.
- Porteurs de devoirs : bénéficiaires stratégiques, époux/ hommes, jeunes électeurs, CAFO, ASPRO-FER, DRPF, DS, leaders communautaires, médias, partis politiques, administration.

Les acteurs qui participent à la mise en œuvre du programme de renforcement des acquis de la paix dans la région de Gao avec le Consortium GRAIP/TASSAGHT sont :

Les élus des communes, des cercles, de l'assemblée régionale.

- Les OSC (associations de femmes et de jeunes, chefferie traditionnelle, religieux, ONG, producteurs, médias.
- Les services techniques : justice, Forces armées et de sécurité.
- Communautés.

Région de Kidal :

ASSADDEC est l'ONG partenaire du programme PAF dans la région de Kidal. ASSADDEC est accompagnée par Wildaf et a les mêmes acteurs que GREFFA et AMSS. L'AEN exécute à travers son Antenne de la région le programme de Valorisation des ressources pastorales dans la région de Kidal. Les acteurs qui participent à la mise en œuvre de ce programme se répartissent en :

- Les porteurs de devoir : organisations pastorales, leader communautaires, élus, services techniques, CRA, administration, PTF.
- Les détenteurs de devoir : Pasteurs femmes, jeunes, hommes.

Wildaf : via AMSS, GREFFA et ASSADDEC accompagne la réalisation des activités du programme participation accrue des femmes à la vie publique.

2. Les niveaux des interventions:

Pour tous les trois programmes les interventions se situent aux niveaux des Villages/ fractions/ Quartiers/ Communes/ Cercles/ Régions sauf le programme pastoralisme qui commence par secteurs en prenant la dimension mobilité des pasteurs.

3. Montage et stratégie de partenariat

Les ONG AMSS et GREFFA ont été sélectionnées selon le processus suivant :

- Avis de manifestation d'intérêt diffusé à travers les DRPFEE.
- Remplissage de l'avis et envoi à l'AEN- Gao.
- Présélection et réception de l'outil de soumission des offres.
- Soumission d'une offre technique et financière.
- Sélection après utilisation d'un outil d'évaluation des capacités des partenaires.
- Réception de la Visite/ entretien de l'équipe de AEN- Gao.
- Sélection définitive.

NB : ASSADDEC a bénéficié du prolongement du partenariat avec l'AEN. L'ONG a participé à la visite d'échange à Koro et Bankass pour voir une expérience réussie menée par CARE International. Appui à Wildaf pour restituer les résultats de la visite et de l'étude menée par l'AEN sur la gouvernance au nord Mali.

Les Modalités du partenariat :

- Convention de partenariat en novembre 2007/ annuel.

- MO : équipe (1 coordinateur, 2 animateurs) demande annuelle et budget selon un modèle de planification fourni par l'AEN.

Chaque année, les ONG partenaires soumettent à l'AEN au mois de juillet leur demande annuelle de financement (Demande, chronogramme, budget, stratégie). Les échanges continuent avec l'AEN et au terme du processus de planification, une convention annuelle est signée avec chaque ONG partenaire. La convention détermine les modalités de gestion du partenariat AEN- ONG.

Le processus de sélection de Wildaf a été le suivant : Wildaf a produit un rapport d'évaluation de la participation des femmes aux élections de 2004. Ce rapport a fait le constat de la faible représentativité des femmes au sein des instances communautaires et des conseils communaux. Wildaf a soumis une demande de financement d'un projet à l'AEN. Au même moment, l'AEN élaborait sur la base des résultats de son étude sur la gouvernance au nord, un programme d'accompagnement des femmes du nord à la demande de celles-ci. L'AEN a saisi cette opportunité pour signer une convention avec Wildaf qui a eu la responsabilité d'appuyer les ONG dans la mise en œuvre du programme PAF. Dans ce processus, Wildaf joue le rôle de partenaire ressources c'est-à-dire une ONG prestataire.

Le processus de sélection du Consortium GRAIP/TASSAGHT a suivi les étapes ci-après :

- Elaboration du document de projet sous l'appui de la CR-ONG, de la SNV et de l'AEN.
- Atelier régional de validation du programme de Renforcement des acquis de la paix dans la région de Gao.

Vu l'intérêt des autorités administratives et des CT par rapport à ce programme, un Comité régional de pilotage piloté par le Gouverneur de région a été mis en place au niveau régional et des Equipes Cercle de Personnes ressources (ECPR) au niveau cercle et commune. Le programme a démarré en décembre 2005.

De façon générale, la mise à la disposition des fonds au niveau des ONG partenaires a connu des difficultés comme la non continuité du financement d'une année à l'autre à cause des contrats annuels et la réduction des montants. L'AEN a un système de financement qui ne permet que la signature de contrats annuels même si de façon tacite la continuité est assurée à travers la production de la nouvelle demande depuis juillet et par les 'financements pont'. La réduction des fonds alloués a certainement entraîné un retard dans l'atteinte des résultats sans la compromettre. Dans tous les cas ces aspects méritent amélioration dans la perspective d'une nouvelle phase.

4. Renforcement des capacités des acteurs/ ong (amss, greffa, assaddec).

Les ONG ont été dotées en moyen logistiques : 2 motos, 1 ordinateur. Elles ont été formées en décentralisation, planification des projets, droits et devoirs, techniques du vote, plaidoyer/ lobbying et réseautage, participation des femmes à la vie publique, développement institutionnel et renforcement organisationnel (DIRO). La mise en route des programmes a été faite à travers des ateliers de lancement. Les premières activités ont porté sur:

- La typologie des conflits par cercle et commune a été faite pour le programme paix.
- Le diagnostic de l'auto- gouvernance et la gouvernance démocratique pour la PAF a été fait.
- Le diagnostic des pratiques pastorales dans les communes de la région de Kidal et l'étude des filières porteuses.

Ces activités ont permis la sélection des zones d'intervention en fonction de l'acuité de la problématique, l'importance des groupes cibles touchés.

Les ONG ont utilisé les activités de renforcement de leurs capacités pour appuyer/ accompagner les groupes cibles dans l'exécution des activités. Ainsi, le renforcement des capacités des bénéficiaires a porté sur les questions suivantes :

- Le positionnement stratégique des femmes sur les listes électorales, L'élaboration des PDESC,
- La conduite de la campagne électorale et du vote,
- La gestion communale et enjeu des élections, rôle de la femme, positionnement des femmes sur les listes électorales.

Le renforcement des bénéficiaires/ groupes cibles a donné les résultats suivants :

4.1. Montage et partenariat avec AMSS sur le PAF :

- Appel à candidature AEN
- Diagnostic régional; présélection
- TDR et offre
- Négociation
- Modalité des
- Convention de partenariat : Novembre 2007

4.2. Montage et partenariat avec WiLDAF/Mali sur le PAF

- Rapport des élections de 2004
- Draft de projet 2006
- ONG ressource appuyant les ONG sur place
- Offre 2007
- Le partenariat avec les ONG

4.3. Montage et partenariat avec GREFFA sur le PAF

- Manifestation d'intérêt
- Présélection
- Appel à candidature
- Convention : Nov. à Décembre 2007 (Contrat moral), Janvier à Décembre 2008
- GREFFA a commencé à travailler sans fonds. Mais l'AEN a payé la note
- Traditionnellement l'AEN ne peut pas signer de contrat ou convention avant le mois de mars de l'année
- Seul en 2009 les fonds ont été virés correctement

- L'AEN met à la disposition des partenaires un budget pont de 20% du budget de l'année passée (Ce processus n'existe plus depuis 2 ans)

ASDI a divisé le budget de chaque partenaire au moins par 2 ;

- Le mécanisme de mobilisation a été difficile
- Solution alternative apportée ou à apporter?

4.4. Montage et partenariat avec ASSADDEC sur le PAF

- Existence d'un partenariat avec l'AEN
- Voyage d'échange à Koro et Bankass
- Restitution
- En 2007 prolongement de l'ancien partenariat

5. Processus de renforcement des capacités des partenaires

5.1. AMSS de Tombouctou

Logistiques : 3 motos DT par agent, 1 ordinateur et accessoires

Ateliers / formations:

- Décentralisation,
- planification projet sensible au Genre,
- Droits et devoirs, plaidoyer et Lobbying,
- Leadership féminin,
- Participation des femmes à la vie publique,
- Campagne électorale et vote,
- Diro (Renforcement organisationnel)

Activités / résultats:

- Lancement du programme dans les cercles de Tombouctou et de Rharouss
- Diagnostic communal dans 9 communes de la région
- Choix des communes (6 ont été choisies dont 3 à Tombouctou et 3 à Rharouss)
- Mis en place et formation des comités de pilotage
- Identification des groupements de femmes (332)
- Mise en place des comités PAF (90)
- Mise en place des réseaux au niveau communal
- Facilitation des rencontres multi- acteurs
- Appui à l'élaboration des plans d'action des comités de pilotage
- Elaboration et diffusion des messages
- Facilitation de l'animation des débats radio
- Formation des femmes leaders et candidates

Acquis :

- 130 femmes candidatures dont 18 ont été bien positionnées et 5 élues
- L'intégration des femmes dans les conseils de village, de quartiers (15 conseillères), CGS (122 femmes dont 8 présidentes), Directrices d'écoles (10 contre 2 avant PAF), des ASACO...
- Acceptation du débat sur la question (problématique)
- Cadre de collaboration/Concertation entre acteurs (Administration, collectivités territoriales, communautés, services techniques déconcentrés...)
- 241 femmes ont été formées (droits et devoirs, plaidoyer)
- 90 structures PAF ont été mises en place au niveau des 6 communes
- 241 femmes identifiées ont bénéficié de renforcement de capacité en leadership féminin
- Des femmes ont eu accès à la terre (Exemple des femmes de Toya qui ont eu un demi- hectare pour la mise en place d'un périmètre maraîcher)
- Perception de la place et le rôle de la femme dans le développement

5.2. Greffa de Gao

Logistiques : 2 motos DT par agent, 1 ordinateur et accessoires

Ateliers / formations:

Idem AMSS

Activités/ Résultats :

- 124 femmes sont positionnées contre 94 en 2004
- 07 femmes sont élues contre 4 en 2004
- 02 femmes sont dans le bureau communal contre 0 en 2004
- 17 femmes sont dans les conseils de quartier
- Positionnement dans les structures de décision
- Des femmes ont participé à l'élaboration des PDSEC (30% du budget alloué aux besoins des femmes au niveau de la commune urbaine de Gao)
- 94% des ressources liées TDRL ont été mobilisées dans la commune urbaine de Gao
- Perception de la place et le rôle de la femme dans le développement
- Plus de 500 femmes ont bénéficié de formation en renforcement des capacités (Droits et devoirs, plaidoyer...)

5.3. Assaddec de kidal

Logistiques : 2 motos DT par agent, 1 ordinateur et accessoires

Ateliers / formations:

Idem/ AMSS et GREFFA

6. Activites/ resultats:

6.1. A propos du PAF :

- 05 femmes élues dont une présidente du conseil de cercle de Téssalit
- 79 femmes candidates contre 8 en 2004
- Participation aux activités des communes
- Mise en place de 42 associations
- Mise en place de 4 comités de pilotage
- 67 femmes élues membres de comités de gestion scolaires
- 42 femmes élues membre de comités de gestion des CSCOM
- 13 femmes élues au poste de conseillères de quartier
- Mise à disposition par les comités PAF des documents et textes transcrits dans les langues locales
- 80 personnes dont 48 femmes sont formées en technique de plaidoyer/lobbying
- 35 femmes sont formées sur le processus électoral au Mali
- 20 femmes leaders dont 5 élues sont formées sur le fonctionnement, la gestion communale et les rôles et responsabilités des conseillers communaux

- 4 radios ont diffusé des messages sur la participation des femmes à la vie publique
- 54 rencontres d'information, de sensibilisation et de causeries-débats ont été organisées dans les 4 communes cibles du Programme
- Création d'un noyau de femmes élues (Formation de 60 responsables d'associations féminines sur la consolidation de la Paix, mobilisation des ressources pour accompagner les activités des femmes)
- Renforcement de la communication et l'organisation des femmes en groupement de groupement
- La motivation des femmes élues dans la lutte pour la défense de la cause des femmes au niveau de leurs collectivités respectives
- Implication des femmes à la vie politique et la volonté de s'associer à la gestion des affaires publiques

6.2. A propos du Programme de valorisation des ressources pastorales dans la région de Kidal.

- Réalisation d'un diagnostic participatif du système pastoral et d'une étude filières de l'élevage dans la région de Kidal
- Structuration du milieu pastoral : accompagnement des communes pour la mise en place de 35 secteurs de développement
- Mise en place de 35 comités de secteurs (définition des mandats et des attributions des comités à mettre en place, détermination des critères et nombre des membres et conditions d'éligibilité)
- Formation des comités des secteurs en décentralisation, gestion alternatives des conflits, gestions d'infrastructures, plaidoyer et lobbying, schémas d'aménagement.....)
- Sécurisation de 24 puisards pastoraux
- Réalisation de 2 parcs de vaccinations
- Balisage d'une piste de 130 Km entre Inabag et Ajjalhoc
- Creusement d'une mare
- Construction d'un bassin de stockage des eaux
- Construction d'1 aire d'abattage
- La mise en place de 21 comités des gestions d'infrastructures
- La mise en place de deux Banques d'aliment pour bétail
- La dotation des 10 groupements en fonds de roulement pour valorisation des ressources pastorales
- La formation des groupements en alphabétisation et en gestion des AGR
- La conception de 78 messages visant les domaines de l'élevage, de la gestion des R.N, de la – santé, de l'éducation, de la citoyenneté, des droits civiques,
- La production de 400 cassettes de messages ventilées auprès des radios et des comités de secteurs,
- Accompagner les communes dans la mise en place des marchés à bétail
- Formation et équipement de 11 auxiliaires vétérinaires,

- Mise en place des espaces de dialogue entre élus et populations Accompagnement des secteurs dans la conception de leurs Plans d'action
- Accompagnement des communes dans la réalisation des PDESC
- construction et dotation en fond de roulement de 2 magasins d'approvisionnement des populations pastorales en produits de lière nécessité
- Mise en place de 5 banques de produits vétérinaires
- Identification des conventions locales

6.3. A propos des activités du contrat d'appui avec wildaf/mali :

- Ouverture d'une antenne équipée à Gao couvrant les 3 régions du Nord Mali
- 2 sessions de formation à l'endroit du personnel des ONG (les Droits et devoirs, la décentralisation, les techniques d'animation, le plaidoyer/lobbying, le réseautage, la planification et la budgétisation sensible au genre)
- 66 membres des comités de pilotage formés sur les mêmes thèmes
- 82 femmes leaders des 3 régions sont formées sur les mêmes thèmes
- 30 femmes formatrices formées sur les techniques de campagne et de vote sont mises à la disposition de 15 communes d'intervention du PAF. Elles assuré la formation de 437 femmes candidates
- 500 guides juridiques sur les textes de loi sur la participation de la femme à la vie publique et la décentralisation traduits dans les langues locales (Songhoï et Tamasheq) et mises à la disposition des femmes
- 200 Guides dénommées « Guide de la femme candidate » mises à la disposition des femmes candidates des 3 régions
- 6 émissions radios sur la participation de la femme à la vie publique ont été produites et diffusées dans les 3 régions
- Mise à disposition des ONG des messages de plaidoyer dans le cadre des rencontres multi-acteurs
- Mise en réseau des femmes élues et candidates des 3 régions
- Appui à l'élaboration du Plan d'Action du réseau interrégional

7. Effets impacts des trois programmes :

- Valorisation des mécanismes traditionnels de prévention et gestion de conflit
- Forte mobilisation de la société civile autour des questions de paix
- Synergie entre acteurs : société civile, élus, administration, services techniques)
- Réduction du taux de conflit dans la région ;
- Promotion de l'auto gestion des conflits (baisse du nombre de conflit soumis aux autorités judiciaires etc ;
- Régression du banditisme (mois de vol de bétail, d'enlèvements de véhicules
- Etablissement progressif de la cohésion sociale
- Quiétude soutenue

- Activités économiques plus intenses du fait de la quiétude
- Restauration de la confiance
- Raffermissement des liens sociaux effrités entre différentes communautés
- Création des espaces de dialogue/ Ashaquarmidich.
- Structuration en secteurs et Comités de secteur jouant un rôle de contre- pouvoir vis-à-vis de l'action des élus.
- Eveil des consciences des pasteurs sur les pratiques porteuses.
- Connaissance du cadre légal et législatif à travers la diffusion des messages radios.
- Connaissance des droits civiques.
- Gestion consensuelle des ressources pastorales.
- Prise en compte des questions pastorales dans les PDESC.

8. Perspectives des programmes

8.1. A propos du PAF:

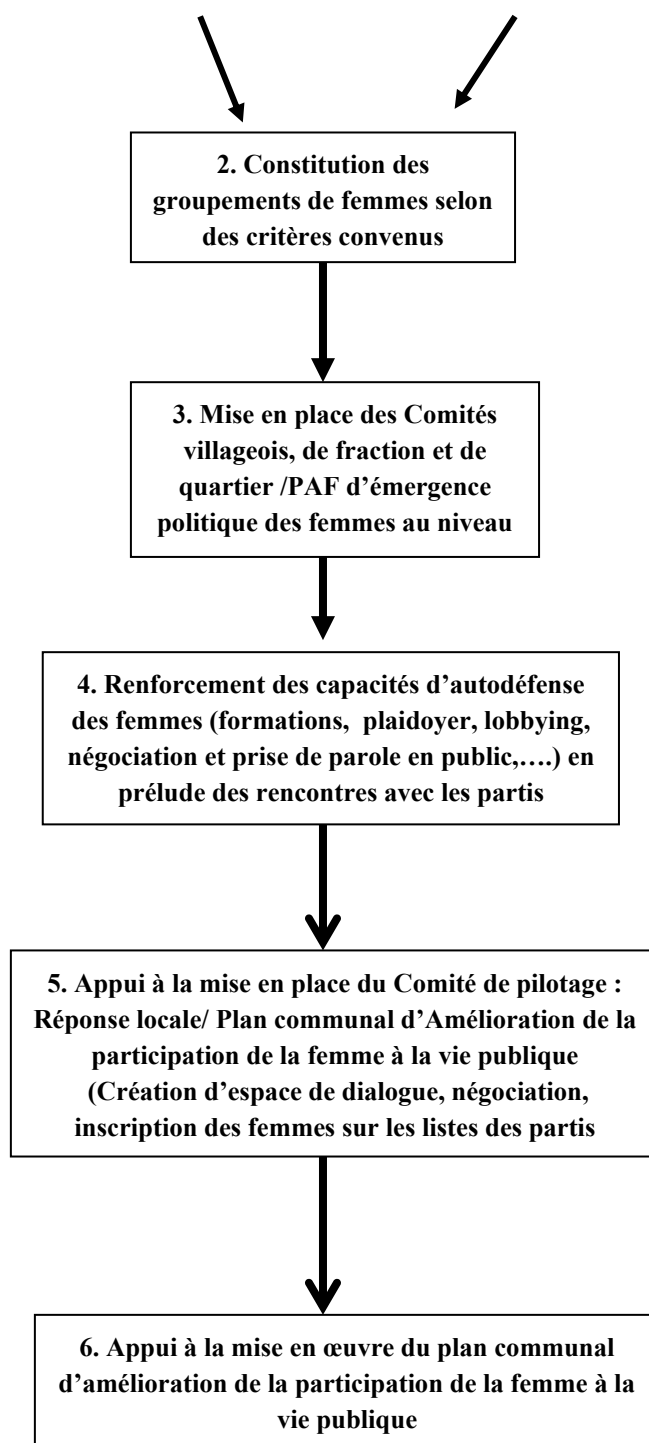
- Consolidation des acquis ;
- Consistance et constance des financements (Programmes à moyen et long terme) ;
- Création et dynamisation de plates formes régionales et interrégionales de plaidoyer sur des thématiques d'intérêts communs ;
- Dynamisation des visites d'échanges d'expériences au niveau régional, sous régional et international entre les ONG et les bénéficiaires directs ;
- Renforcement des capacités des ONG partenaires (Appui organisationnel et institutionnel ;
- Renforcement des mécanismes de suivi/évaluation à partir d'études de référence et la construction d'indicateurs de suivi/évaluation ;
- Respecter le budget et le plan d'action approuvés

8.2. A propos du Programme renforcement des acquis de la paix dans la région de Gao :

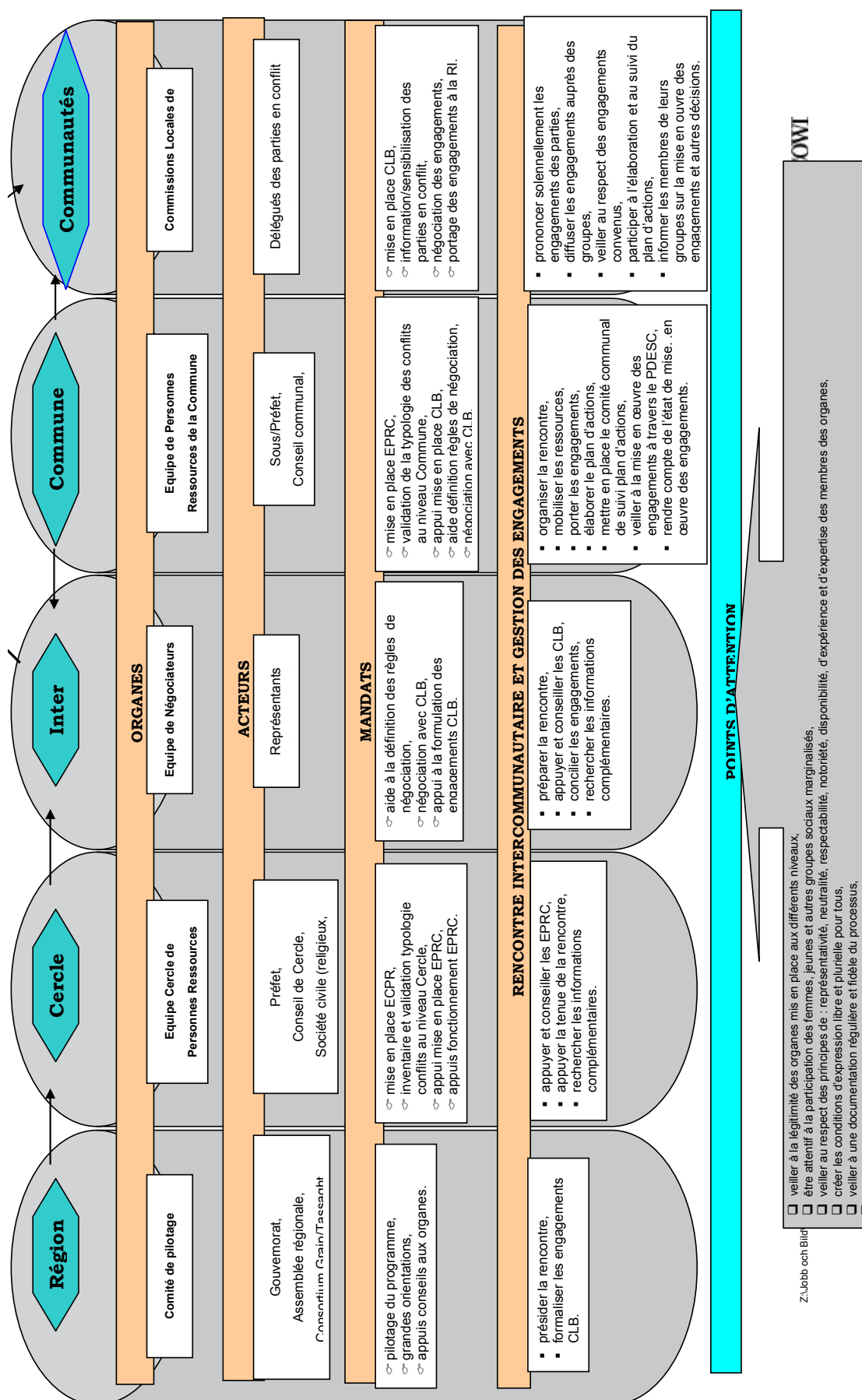
- Renforcement du dispositif d'appui et de suivi évaluation des collectivités locales de la région ;
- Renforcement des capacités des acteurs (consortium société civile) ;
- Appui technique et financier aux plans d'action communaux ;
- Promouvoir des espaces de dialogues et de réseautage ;
- Poursuivre la diffusion de l'AIC ;
- Capitalisation des acquis
- Evaluation formative du programme

8.3. A propos du Programme pastoralisme

- Notre logique devrait s’inscrire dans la consolidation des acquis.
- Celle-ci se traduira par :
 - l’organisation et le renforcement de la société civile pastorale (la susciter si elle n’existe pas, l’accompagner pour la structurer, lui donner un mandat, l’appuyer pour plaider...),
 - la formation pour une gestion de proximité du développement durable à travers des structures pérennes des 43 comités de secteurs et d’infrastructures viables dynamisés,
 - Promouvoir l’entente pour une gestion saine équitable des ressources naturelles à travers l’élaboration des conventions inclusives des utilisateurs (inter secteurs, inter- communes)
 - la mise en place du réseau des organisations pastorales pour le renforcement de la société civile,
 - le soutien d’une politique accrue de communication à l’échelle locale nationale et sous régionale par l’élaboration et la diffusion des messages à travers tous les supports.



10. Présentation schématique de l'outil (a.I.C)



Entretien avec les membres GLD : AMSS pour Diakonia

(Synthèse produit par les participants)

1. Programme:

Appui à la consolidation de la paix et à la préservation de l'environnement dans la région de Tombouctou

2. Zones:

Région de Tombouctou, Cercles de Goundam (3 communes) et Diré (2 communes)

3. Démarrage:

Atelier de formation en plaidoyer à Ouagadougou en 2003; demande de proposition de projet de P/L en 2003

Acquis des concertations en matière de GRN, préparation du processus de désengagement. Les communautés ont sollicité auprès de l'AMSS, la mise en place d'un outil de gestion durable des RN, ainsi il y a eu le projet d'accompagnement de l'élaboration de la convention communale de GRN de Douékiré. Projet soumis en 2004 et validé, signature d'un protocole de partenariat en 2004 avec plan d'action et budget. Par la suite la convention a été élaborée et mise en œuvre (2005–2008). Pendant la mise en œuvre de cette convention, il est ressorti la nécessité d'aller à une convention intercommunale car Douékiré partage le même terroir avec 4 autres communes. Ainsi AMSS a élaboré le programme d'appui à la consolidation de la paix et à la préservation de l'environnement dans la région de Tombouctou, qui a été soumis à Diakonia pour financement. Au finish un protocole de partenariat de 2 ans (2009–2010) a été signé.

4. Acteurs de mise en œuvre

- Equipe AMSS
- Personnes ressources des zones
- Les associations de surveillance et de reboisement
- Les exploitants des ressources naturelles (les femmes, associations de femmes, les bûcherons; les artisans, les éleveurs, les agriculteurs et autres intermédiaires dans la vente des produits tirés des ressources naturelles, les pêcheurs au bord de fleuve et de ses bras)
- Les leaders communautaires (chefs de villages, de fractions, sites et leurs conseillers, les leaders religieux)
- Les conseils communaux (05)
- Les agents des services techniques (services locaux de la conservation, de la nature, de l'agriculture, de l'élevage, pêche etc.)
- La tutelle des communes (la préfecture)

5. Renforcement des capacités de l'ong contractuelle amss

- Mise à disposition des ressources financières et logistique
- Participation aux ateliers de formations (Déclaration de Paris, GAR, GENRE, VIH/SIDA, ABD)
- Participation aux Fora (Kita et Nioro avec Helvetas sur le pastoralisme, Form des Peuples à Bandiagara en 2009 avec CADMali)

- Salariés: 2 personnes (1 chargé de projet et 1 animateur)

6. Renforcement des capacités des bénéficiaires et partenaires de mise en oeuvre

- Formation en P/L sur la GRN
- Textes et lois sur la GRN
- Visites d'échanges
- Rencontres intersites et intercommunales
- Formation au processus d'élaboration de convention
- Mission AMSS d'information et de sensibilisation sur la GRN
- Les cibles de ces actions: élus, les chef de villages, de fractions, femmes, les jeunes, les exploitants des RN, les acheteurs
- Les appuis sont donnés par: AMSS, les services techniques, les personnes ressources, les consultants.

7. Réalisation par les bénéficiaires:

- Restitution à la base des textes
- Formation des pépiniaristes
- Élaboration convention communale
- Élaboration convention intercommunale
- Rencontre intervillageoise et intercommunale sur la GRN
- Signature de Protocole d'accord
- Élaboration de statut pour la convention intercommunale

8. Quelques acquis

- Gestion des problèmes au niveau village dans les 5 communes
- Prise de conscience
- Conflit autour de la GRN minimisé
- Reboisement des espaces et mise en défens
- Cohabitation pacifique
- Bonne collaboration entre les acteurs
- Prise en compte de la GRN dans les PDSEC, budgets communaux
- Porte organisation des femmes dans la production des plants et AGR
- Actions dans les PDSEC: Reboisement d'un demi hectare par village et fraction au niveau de 41 entités, fixation des dunes et des berges, haies vives autour des périmètres maraichers

9. Pertinence du programme

- La presque totalité des conflits dans la zone est liée à la GRN
- Deboisement lié à l'installation des PIV

- Problème de paturage
- Ensablement des mares et du bras du fleuve
- Disparition des espèces alimentaires (jajubier, dattier et diopiros)
- 14 associations de femmes se sont organisées dans la production de plants d'eucalyptus pour accroître leur revenus avec la disparition des Doums utilisés dans la construction.

10. Besoins

- Accompagner la mise en oeuvre de l'intercommunalité
- Renforcer d'avantage les capacités des acteurs

11. DEFIS

- Mise en oeuvre et opérationnalisation de la convention intercommunale adoptée
- Renforcement des actions de restauration et de protection de l'environnement (reboisement, mise en défens)
- Renforcer les cadres de concertation et les appuyer
- Comment faire des cadres de concertation des espaces de développement et non seulement ceux de gestion des problèmes ponctuels à travers des thématiques de développement: points d'eau, passage des animaux?

12. SUIVI

- Diakonia-AMSS: 1 fois par an
- Rapport semestriel
- Problème de méthode de RC
- Problème de la dimension de RC des ON
- Problème de Programmation formelle de RC (diagnostic institutionnel, axe de renforcement des capacités, réalisation et utilisation des connaissances et compétences acquises)

13. Attentes AMSS PAR RAPPORT A DIAKONIA

- Avec cette compréhension de l'esprit du programme (RC des ONG et OSC, action de gouvernance locale), nos attentes sont les suivantes:
- Renforcement des capacités de l'ONG contractuelle (appui institutionnel)
- Planification dans la durée: programme à moyen, long terme
- Actions de consolidation des acquis pour l'émergence des OSC à la base dans une vision de réseautage

14. Perspectives

- Renforcer les outils de GRN à travers les conventions et le renforcement des acteurs (activités de formations, reboisement, fixation, mises en defens)
- Intégrer les différentes initiatives dans les PDSEC, les shemas au niveau communal
- Prendre les cadres de concertation comme outil de consolidation de la paix mais aussi comme espace de reflexion pour le développement, outil de sensibilisation et de mobilisation des ressources, antichambre du développement communal, espace d'orientation pour les priorités au niveau de la base
- Reseautage de ces différents cadres (voir l'expérience d'Helvetas).

Entretien avec les membres GLD : SNV et AEN

(Synthèse produit par les participants)

1. Comprehension de l'esprit et la logique du programme :

Construction d'une vision commune pour l'appui à la société civile (rencontre de Sélingué)

2. Objectifs :

- Synergie et complémentarité (thématique et géographique)
- Participation à la conception et partage avec les autres
- Programmes individuels

3. Activités realisees

- Processus de renforcement de capacités : des 4 membres du GLD ; du GLD aux ONG nationales contractuelles ; des ONG contractuelles et LCB en direction des autres acteurs locaux et régionaux
- Points à améliorer : Nécessité d'élaboration d'une stratégie commune de renforcement des capacités, mettant l'accent sur le partage des démarches et outils au niveau des membres et suivant les différents niveaux d'intervention (national, régional et local)
- Nécessité d'application des acquis en matière renforcement des capacités à travers les thématiques d'intervention
- Appuyer l'émergence et la création de collectif par région pour aller au portage des actions d'envergure et se positionner sur les grands enjeux régionaux et ou nationaux

4. Conclusions des evaluations recentes

- Auto – évaluation par les membres du GLD,
- Evaluation Wildaf du PAF
- Capitalisation des expériences du programme Paix et Pastoralisme
- Capitalisation des expériences SNV.
- On peut retenir que :
- Le portage des actions par les acteurs les plus proches des bénéficiaires ou cibles est un gage d'appropriation et de durabilité ;

- La coordination des actions de développement par de la part des autorités et des intervenants nécessite la régularité des concertations ;
- La recherche d'informations au niveau national, notamment les orientations nationales définies dans le secteur comme source d'inspiration

5. A propos du renforcement des capacités

- Les priorités retenues sont :
- Le développement du réseautage dans les secteurs et au niveau régional,
- La professionnalisation de la chaîne des acteurs et le développement des outils,
- Le renforcement du dispositif d'information et de communication, axé sur le partage de documents, bulletin, les visites échanges, le développement des supports visuels, la professionnalisation des acteurs, les formations et les concertations/ échanges.

6. Perspectives

- Par rapport aux ONG membres du GLD :
 - Mettre l'accent sur les activités communes, limiter les actions individuelles et cela au profit de la construction du contre pouvoir à travers la professionnalisation des acteurs, le développement des outils et thèmes fédérateurs,
 - Développer une stratégie d'autonomisation des partenaires ONG et faîtières vis-à-vis des membres du GLD
 - Renforcer le partage et la capitalisation des expériences
 - Créer une dynamique de gouvernance dans les zones d'interventions.
- Par rapport aux ONGs contractuelles et ONG clients et faîtières :
 - Aller vers une professionnalisation et le portage commun d'enjeux / thèmes fédérateurs
- Par rapport aux acteurs locaux :
 - Parvenir à leur mobilisation pour jouer une réelle influence sur les politiques à travers une participation active aux processus de planifications locales et régionales et en négociant des contrats/ mandats d'opérateurs délégués,
 - Créer des espaces de dialogue multi acteurs
 - Mettre l'accent sur les actions communes, les formations techniques et stratégiques, suivies d'élaboration de plans d'actions thématiques
 - Renforcer les activités de visites échanges et les appuis conjoints en matière de trajets de leadership et de plaidoyer à conduire avec les acteurs de différents niveaux
- Par rapport aux ONG nationales contractuelles, il s'agit de:
 - Renforcer leur professionnalisation et de valoriser leur expérience dans les approches d'appui aux acteurs bénéficiaires et les aider aux choix d'actions communes porteuses
 - Instaurer un dispositif de suivi au niveau des membres.

Evaluation gld/asdi : groupe snv et partenaires de GAO

(Synthèse produit par les participants)

1. Introduction :

1.1. Présentation des participants (4)

Rhaly Ag Mossa / SNV, Hawa Assewadana /RBM, Sidi Oumar Ag Assamata/Fédération AMA-DANE, Mohamed Zény/FEBEVIM, Mousse Bocoum/AMM Ménaka.

1.2. Explication de l'option terrain à Sévaré pour les régions du Nord Mali et des objectifs de l'évaluation qui se veut formative et participative, en vue de :

- Analyser ce qui a été fait et propositions de consolidations avec ce qui est bien faits,
- Proposer des améliorations pour les difficultés et insuffisances rencontrées,
- Identifier les perspectives.

2. Rappel du programme asdi

2.1. Nature de l'intervention

- Elevage / pastoralisme,
- Gestion concertée des ressources naturelles (convention locale),
- Gestion transfrontalière des ressources pastorales,*
- Renforcement des capacités des acteurs.

2.2. Zones d'intervention:

- Région de Gao dans les cercles de Ménaka, Ansongo, Gao et Bourem.

2.3. Acteurs régionaux et locaux impliqués :

- Niveau régional : Fédération AMADANE (175 groupements), AOPP, FEBEVIM, Antenne RBM (4 membres), CRA
- Niveau cercle : Démembrements des OP et faïtières, AMM Menaka
- LCB : ASDN, Tassaght

2.4. Montage institutionnel

- Asdi /SNV
- SNV/ ONG et structures professionnelles d'appui prestation (ASDN, TASSAGHT, RBM, AMA-DANE)
- SNV/ LCB (ONG et prestataires)/ Clients /OP et faïtières.

Entretien avec les membres GLD: SNV/ programme coton

(Synthèse produit par les participants)

Clients Coton et leurs démembrements

Niveau	Existants	Clients SNV
National	1 Groupement des Syndicats des producteurs de coton et divers du Mali (GSCVM)	1 GSCVM
	1 Union Nationale de Sociétés Coopératives de producteurs de coton (UNSCPC)	1 UNSCPC
	1 Association des Organisations Professionnelles Paysannes (AOPP) /Commission Coton	1 AOPP
	1 Coordination Nationale des Organisations Paysannes (CNOP)	1 CNOP
	1 Coordination des Unions régionales des centres de gestion rurale (C- UR CGR)	1 Coordination Nationale (C-UR CGR)
	LCB : GERAD, GEFRAD	
Régional	4 Syndicats (SYCOV, SYVAC, SYPAMO, SPCK)	4 Syndicats
	4 Unions Régionales des Sociétés Coopératives de Producteurs de Coton (UR SCPC)	3 Unions régionales (UR SCPC)
	UR FBV Sikasso	
	7 AOPP Régionales (AOPP-R)	2 AOPP Régionales (AOPP-R)
	5 Unions Régionales des centres de gestion rurale (URCGR)	3 Unions Régionales (URCGR)
	LCB : Fitinè Consult	-
	CRA	-
Secteur	41 Unions Secteur des Sociétés Coopératives de Producteurs de Coton (US SCPC)	-
	36 Centres de Gestion Rurale (CGR)	-
Commune	288 Unions communales des Sociétés Coopératives de Producteurs de Coton (UC SCPC)	-
Village	7 177 Sociétés Coopératives de Producteurs de Coton (SCPC) dont 2 966 (soit 41%) sont membres des Centres de Gestion	-

Annexe 6. Terms of Reference

Terms of Reference for Evaluation of Support to Local Governance and the Rights of the Child in Mali: the Local Democratic Governance (LDG) Programme and the UNICEF Child Protection Programme

1. Background and Rationale

Sweden's cooperation strategy with Mali dates from 2004, and aims at creating preconditions that will enable poor people to improve their living conditions and is largely implemented through budgetary support but also through the cooperation with multilateral and non-governmental organizations; it has a strong focus on the promotion of democracy, human rights and environmental protection. Since 2005, Sida has supported two programmes of which the first through 4 international NGOs and the second through UNICEF Child Protection Programme in Mali. Extended respectively in 2009 and 2008, the purpose of the two programmes is to promote democracy and the culture of human rights in the country. In a general way, these two programmes have been working to fight poverty following a holistic approach with various stakeholders including public institutions, municipalities, and civil society organisations at local and national levels. Furthermore, the two programmes have been co-funded with Norway.

1.1 The Local Democratic Governance Programme

Specifically, the first programme called "Local Democratic Governance" (LDG) is the programme of a consortium of four international non-governmental organizations - SNV (Netherlands), Helvetas (Switzerland), Norwegian Church Aid (Norway) and Diakonia (Sweden) - intervening in the area of Local Democratic Governance in Mali. The programme's objective is to contribute to the strengthening of civil society at different levels in view of democratic governance at the local level for sustainable and equitable development. This will be done in the areas of 1) Pastoralism and Conflict Prevention, 2) Cotton, Farmers' Organisations and Sustainable Development, 3) Human Rights and Economic and Social Justice and through some joint activities. This program has been conceived as an approach to minimize transaction costs for all parties and allow Sida to reach out to Malian local civil society, at reasonable cost and effort. This programme identifies the decentralisation process as a potentially powerful tool to improve voice and participation of poor, vulnerable groups, including women. It also underlines the importance of building capacities and internal democracy in Malian civil society organisations to strengthen their participation in policy formulation and demand for accountability at both national and local level. A second phase of the programme has started in 2008 and during the first phase (2005-2007), a peer review has been conducted. The second phase should put more emphasis on monitoring and results as well as serve to draw "lessons learned" in view of Sida's future support to civil society.

1.2 The UNICEF Child Protection Programme

The support to UNICEF Child Protection Programme is built around the issues addressing and preventing violence, abuse and neglect, exploitation and discrimination affecting children on the country level. The programme component focuses on: 1) promotion of a child friendly social and legal environment thus ensuring that legislation and norms regarding the protection of children and women are in place and implemented 2) reinforcement of institutional and community capacity in order to prevent child abuse, exploitation, neglect and violence and assure assistance to children who are victims of these abuses, 3) Technical assistance to public structures and civil society organisations involved in the implementation of the programme 4) promotion of a culture of rights among decision makers, leaders as well as civil society, communities and families, 5) monitoring and evaluation of the situation of children victim of violence, abuse, and neglect. According to thematic reports, annual review, this programme showed its relevance with the results of identifying the critical legislations in the promotion of children rights, promoting the CRC²³, the CEDAW²⁴ and Maputo Protocol towards decision-makers, leaders and the population in general, by the identification of children in needs of special measures of protection in specific regions of Mali and mobilizing the Government and the civil society around issues of adolescents girls rights, juvenile justice, disabled children, child trafficking, children affected or infected by HIV/AIDS and street children.

²³ Child Rights Convention

²⁴ Convention on the Elimination of all forms of Discriminations Against Women

1.3 Rationale

An evaluation at the end of the agreement period for the respective programme is foreseen according to the assessment memos. Sida is expecting instructions from the Swedish Government to elaborate a new country strategy for the period 2011-2015, for which the relevance of further support to local democratic governance and the rights of the child will be considered. Support to civil society is expected to remain as an important addition and an even more strategic complement, i.a. from an accountability perspective regarding the use of funds, to the general budget support in the new strategy.

In this prospective evaluation process, which will result in one separate evaluation report for each of the two programmes, an overall purpose will be to estimate how these programmes contribute to strengthened local democratic governance in Mali on one hand, and to strengthening protection rights on the other hand. The results of these two evaluations will at first inform Sida's operations, both Sida staff and partners in the respective programmes, and then possibly to put these reflections in the assessment and design process of the new strategy for Swedish cooperation with Mali. The evaluation process is also to enhance learning among the various stakeholders in the two programmes.

2. Purpose, objectives and use of the evaluation

The overall objective of this evaluation is to assess the LDG- and UNICEF programmes against the DAC Evaluation Criteria (relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability) in order to assess their relevance and inform the way forward for future support in these areas.

The purpose of the evaluation of the two programmes is threefold;

- 1) to serve as an input to Sida's strategy development process with regard to Sida's future cooperation with Malian civil society and with UNICEF Mali
- 2) to serve as an input to Sida's decision-making regarding the LDG- and UNICEF programmes,
- 3) to provide a learning opportunity for the four LDG partners, UNICEF Mali and Sida.

3. Scope of work and evaluation questions

The evaluation process will result in two separate evaluation reports, one focussing on the LDG programme and the other one on the UNICEF programme.

3.1 Scope and evaluation questions for the evaluation of the LDG programme

This evaluation shall focus on the second phase of the LDG-programme, i.e. the period 2008-2009, and follow up on the review from the first phase during 2005-2007. The assignment should cover all activities that are carried out in a joint manner by the four NGO's, as well as a carefully selected representative selection of individual projects carried out by each of the four NGO's. The evaluation shall answer to the following evaluation questions, in line with the DAC criteria for evaluating development assistance to which the evaluation team will be asked to add more specific evaluation questions and methods related to the logic of the programme:

- a) *The relevance of the objectives, plans and strategies of the programme in relation to Sida's strategy and intentions*
 - how did the partners within the LDG programme define the objectives and expected results and what methods did they use to monitor and assess the achievement of results?
 - what factors in the operating environment impact upon the relevance of the programme?
 - what are the sustainable key contributions that the LDG program has made in terms of achieving transparency, responsiveness and accountability with particular emphasis on poverty reduction?

b) Outcomes and impact

- to what extent did the programme achieve its objectives?
- to what extent did the programme achieve its anticipated results?
- to what extent did the programme respond to the intentions of the programme, in particular regarding the strengthened peer review and peer learning processes, strengthened joint analyses and advocacy, joint activities, etc.
- what was the value added of joint activities of the LDG programme compared to individual projects of the organisations involved?
- what were the main achievements, in terms of outcomes and impact, of the programme, including unexpected results?
- were greater outcomes/impacts achieved in certain domains (referring to certain themes of the programme) and/or in certain regions and if so, what was the reason behind this?

c) Effectiveness and efficiency

- what were the factors that contributed to helping or hindering the effectiveness of the programme and in particular the joint and peer activities?
- did the programmes achieve any unexpected results or impacts?
- was the programme conducted in a cost efficient way, i.e could a larger impact have been expected if resources had been used differently?
- did the approach of the LDG programme minimise transaction costs for the development partners involved, including Sida?

d) The sustainability of development effects resulting from the programme

- what processes or mechanisms been put in place to support the sustainability of the programmes results?
- are there any particular challenges to the continued sustainability of programmes results?

3.2 Scope and evaluation questions for the UNICEF programme evaluation

With regard to the UNICEF Programme, the evaluation shall analyse the level of achievement of the programme objectives for each of its component and the strategies used for implementing the programme. Key issues and evaluation questions to be addressed during the evaluation are presented below within the framework of the DAC criteria for evaluating development assistance to which the evaluation team will be asked to add more specific evaluation questions and methods related to the logic of the programme:

a) The relevance of the objectives, plans and strategies in relation to Sida's strategy and intentions

- how did the UNICEF partners define the objectives and expected results and what methods did they use to monitor and assess the achievement of results?
- what factors in the operating environment impact upon the relevance of the programme?

b) Outcomes and impact - to what extent did the programme achieve its objectives?

- to what extent did the programme achieve its anticipated results?

- to what extent did the programme respond to the intentions of the programme, in particular regarding the strengthened peer review and peer learning processes, strengthened joint analyses and advocacy, joint activities, etc.
- what were the main achievements, in terms of outcomes and impact, of the programme, including unexpected results?

c Effectiveness and efficiency

- what were the factors that contributed to helping or hindering the effectiveness of the programme and in particular the joint and peer activities,
- did the programmes achieve any unexpected results or impacts?
- was the programme conducted in a cost efficient way, i.e could a larger impact have been expected if resources had been used differently?

d) The sustainability of development effects resulting from the programme

- what processes or mechanisms have been put in place to support the sustainability of the programmes results?
- are there any particular challenges to the continued sustainability of programmes results?

4. Approach and Methodology

The evaluation process and the two reports shall correspond to DAC's evaluation quality Standards. The reports will be assessed on the basis of these standards. Both evaluations will require a combination of methods, such as document review, interviews with key informants and focus groups, possibly some survey, etc. However, more time will be required for the evaluation of the LDG-program, due to its complexity. Both evaluations will require a participatory approach, and field work. To enhance both the relevance of the evaluation and learning, partners in both programmes shall be given the opportunity to comment upon these ToR as well as upon the conclusions and recommendations of the draft evaluation reports (see also section 7).

5. Evaluation team and time schedule

A team of consultants, including a local consultant, will be chosen to carry out the evaluation. Evaluation team members must be independent and not have been involved in the formulation, implementation or backstopping of the two programmes. The teamleader must have documented experience of evaluation of development cooperation and good knowledge of non-governmental organisations, multilateral organisations, French speaking West Africa (preferably Mali) and with good knowledge of the various issues related to democracy and child protection. The evaluation team must have knowledge in the areas of local governance and child protection issues with a good knowledge about Mali as well as in result based management approach. All team members must be fluent in oral and written French. The evaluation will be undertaken during March - June 2010. Travel to Mali is foreseen, depending on consultants contracted.

6. Reporting

The evaluation team shall present to Sida, within one week after signing of contract, in an inception report of no more than ten pages, a proposed methodology for the evaluation. The suggested methods shall be adequate for responding to the evaluation questions concerning the two programmes. Appropriate delimitations, methods, selection of case studies and ways to enhance stakeholder involvement in the evaluation process shall be discussed and decided jointly with LDG programme, UNICEF and Sida on the basis of this inception report. The evaluation team will be asked to specify in this inception report how to deal with ethical and sensitive issues.

The final evaluation reports shall be written in French with summaries of main conclusions and recommendations for each of the programmes in English, and not exceed 35 pages (excluding annexes) for the LDG programme and 25 pages (excluding annexes) for the UNICEF programme. The report shall adhere to the terminology of the OECD/DAC Glossary on Evaluation and Results-Based Management. Moreover, the report should be guided by the “Format for Sida Evaluation Reports”.

Each report shall be concise and to the point, with introductions, presentation and analysis of findings, limitations/constraints/biases, main conclusions and recommendations in separate sections. The evaluation team shall have to compare the results identified to those expected in the programmes logic. Both reports shall have executive summaries with clearly presented conclusions and recommendations. The format shall be as accessible as possible to enhance the use of the evaluation reports.

Draft evaluation reports, not exceeding 35 pages for the LDG programme and 25 pages for the UNICEF programme shall be sent to Sida electronically and in two hard copies per programme no later than 15 May 2010. Meetings with Sida and LDG-UNICEF partners should be held in Mali within two weeks from that date in order for the consultants to present the draft report and discuss the results and recommendations, and for the partners (the four partners of the LDG programme and UNICEF) and stakeholders in each of the programme to be able to comment on findings and recommendations. The final evaluation reports shall be sent to Sida no later than 10 days after the above-mentioned meetings.

7. Organisation and management

A management group based at Sida in Mali will handle everyday practical matters with regard to the evaluation process, organise workshops and take major decisions with regard to the ToR, inception report and final evaluation reports. The management group will be assisted by Sida staff from Team Mali and the Evaluation Secretariat at Sida in Stockholm

Two reference groups of which one for the LDG program and the other for UNICEF shall be established. Each reference group is composed of representatives of SDC Mali, partners of LDG programme, UNICEF and key stakeholders involved in the implementation of each programme.

The reference group is committed to ensuring the credibility of this evaluation; it is purely advisory and the members are committed to providing advice to improve the quality and relevance of the analysis and findings; to represent their organization views and keep them informed on progress; facilitate the evaluation's progress including contacts with stakeholders and access to information; provide timely inputs on written material by agreed dates; about 8 days work during the duration of this evaluation for the two reference groups. More specifically, the partners (LDG programmes and UNICEF) and their key stakeholders identified will comment on the inception report and the draft reports in order to enhance the relevance, reliability and use of the evaluations.

Comments and feedback are requested to be provided in a timely manner according to deadlines set by the evaluation team. Specific tasks and meeting dates for each reference group will be defined and transmitted to SDC Mali. It is preferable for the reference group to be limited in size (10 to 12 members) if it is to function effectively.

Recent Sida Reviews

2010:10 Enhancing Research Capacity at Makerere University, Uganda through collaboration with Swedish Universities, 2000–2008. Past Experiences and Future Direction

Phyllis Freeman, Eva Johansson, Jerker Thorvaldsson
Sida

2010:10-1 (Annexes) Enhancing Research Capacity at Makerere University, Uganda through collaboration with Swedish Universities, 2000–2008. Past Experiences and Future Direction.

Phyllis Freeman, Eva Johansson, Jerker Thorvaldsson
Sida

2010:11 The International Network for the Demographic Evaluation of Populations and their Health (INDEPTH), the Importance of Core Support

Samson Kinyanjui
Sida

2010:12 The Innovative use of Mobile applications in East Africa

Johan Hellström
Sida

2010:13 Education for Sustainable Development: Research Overview

Arjen E. J. Wals, Geke Kieft
Sida

2010:14 Learning Study on the Achievements and Experiences of Projects on Inter-Ethnic Education and Youth Work in Macedonia

Joakim Anger, Rogier A. van't Rood, Zhaklina Gestakovska
Sida

2010:15 The National Research Fund (FNI) as a Tool for Research Capacity Building in Mozambique

Sten-Åke Elming, Kenneth Abrahamsson
Sida

2010:16 Evaluation du Programme d'Appui à la Gouvernance Locale et Démocratique au Mali: Rapport final

Alessandra Macri, Soumana Doumbia
Sida

2010:17 Evaluation du Programme de Protection de l'Enfant au Mali: Rapport Final

Catherine Cormont Touré
Sida

2010:18 Evaluation of Sida's support to the Swedish Environmental Protection Agency's co-operation with Environmental Authorities in the Western Balkan, 2005–2009

Åke Sahlin
Sida

Sida Reviews may be downloaded from:

<http://www.sida.se/publications>

A complete backlist of earlier evaluation reports may be ordered from:

Sida, UTV, SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0) 8 698 51 63
Fax: +46 (0) 8 698 56 43
Homepage: <http://www.sida.se>



Evaluation du Programme d'Appui à la Gouvernance Locale Démocratique au Mali: Rapport final

Initié pour améliorer la gouvernance démocratique au niveau local, le programme dont la mise en œuvre a été assurée par 4 ONG internationales, a permis comme « un arc à plusieurs cordes » d'atteindre des résultats prometteurs en termes de gestion concertée des conflits liés aux ressources naturelles au niveau local, une participation accrue des femmes dans les instances de gestion des organisations paysannes et communales, la lutte contre les violences faites aux femmes notamment l'excision et un meilleur enregistrement des enfants à l'état civil. Les 2 phases successives du programme (2005-2007 et 2008-2010) ont par ailleurs contribué à renforcer la collaboration et le partage entre 4 ONG internationales au-delà souvent des aspects rigides de culture organisationnelle et dynamiser le lien avec des Organisations de la Société Civile malienne qui ont vu leur capacité renforcée. La conduite de cette expérience pilote, au-delà des imperfections constatées dans le montage du modèle institutionnel d'appui aux organisations de la société civile traduit la marque de l'accomplissement d'un travail en profondeur de la Coopération Suédoise au Mali, à l'orée de sa nouvelle stratégie de coopération pour la période 2011-2015, sur des aspects de lutte contre la pauvreté privilégiant l'approche droit, l'inclusion de toutes les couches de la société et le principe de la subsidiarité ; par ailleurs, elle a permis d'alimenter les questions de dialogue politique au Mali, pan essentiel de la coopération avec le Mali.

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden.

Visiting address: Valhallavägen 199.

Phone: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64.

www.sida.se sida@sida.se

