

Evaluation de la première phase du programme

---

« Agenda pour la paix, la réconciliation et la  
cohésion sociale au Mali »

---

mis en œuvre conjointement par  
l'Institut Malien de Recherche Action pour la Paix (IMRAP)  
et Interpeace  
*mai 2013 – mai 2015*

Ce document regroupe les deux documents qui constituent l'évaluation du programme « Agenda pour la paix, la réconciliation et la cohésion sociale au Mali » de mai 2013 à mai 2015.

- 1) *Réflexions conjointes sur les points clés et recommandations de l'évaluation externe, Septembre 2015*  
(IMRAP et Interpeace)
  
- 2) *Rapport d'évaluation externe, Août 2015*  
(Abdourahamane Hassèye Toure et Manuela Leonhardt)

# Programme « Agenda pour la Paix au Mali »

## Réflexions conjointes de l'IMRAP et d'Interpeace sur les points clés et recommandations de l'évaluation externe pour la période mai 2013 – mai 2015

### Introduction et contexte

L'objectif global de l'évaluation externe est de contribuer à l'amélioration du programme de consolidation de la paix « Agenda pour la Paix » conjointement réalisé par l'IMRAP et Interpeace. Le programme au Mali étant relativement nouveau, l'emphase de l'évaluation a été mise sur l'apprentissage afin d'améliorer le travail à venir.

L'équipe d'évaluation est constituée par un évaluateur malien, Monsieur Abdourahamane TOURE, et une évaluatrice internationale, Madame Manuela LEONHARDT. Cette composition a permis de combiner l'expérience internationale avec une connaissance profonde du contexte malien. Monsieur Toure a été choisi par rapport à sa riche expérience dans la coopération internationale au Mali et Madame Leonhardt a été choisie grâce à son expérience liée aux programmes de consolidation de la paix, entre autres au Mali.

La mission d'évaluation s'est déroulée, environ deux mois avant la fin du programme entre le 15 et le 26 mars 2015. La fin mars avait été choisie pour la mission d'évaluation afin de pouvoir intégrer les recommandations de l'évaluation dans la planification de la deuxième phase du programme. Les dates exactes ont dû accommoder les disponibilités des évaluateurs et des équipes de l'IMRAP et d'Interpeace. Les évaluateurs ont réalisé au total 48 entretiens individuels ou en groupe. Ils ont également observé deux projections du film « l'Autoportrait du Mali » par l'Unité Audiovisuelle Mobile qui représentait une nouveauté pour le programme.

Comme convenu dans les TDR, l'équipe d'évaluation a présenté les résultats préliminaires de l'évaluation externe à la fin de la mission de terrain lors d'un atelier de restitution et validation en présence des partenaires financiers (UE), du Conseil d'Administration de l'IMRAP, de représentants d'Interpeace et de l'équipe IMRAP. La première ébauche du rapport d'évaluation a ensuite été partagée avec Interpeace et l'IMRAP le 21 mai pour partager leurs observations. .

### Réflexions sur les points clés et recommandations du rapport d'évaluation

L'IMRAP et Interpeace expriment leur forte appréciation aux évaluateurs pour leurs efforts et leur dévouement à comprendre le programme, collecter les données nécessaires et documenter d'une manière exhaustive leurs observations. Les évaluateurs ont su stimuler la réflexion autour du programme avec objectivité et formuler des commentaires constructifs. Les conclusions de l'évaluation et les recommandations ont contribué et contribueront à améliorer la stratégie et le travail opérationnel du programme pour sa deuxième phase. L'IMRAP et Interpeace félicitent l'équipe

d'évaluation pour la qualité de leur travail et leur capacité d'identifier autant certaines améliorations nécessaires que les forces du programme.

Les évaluateurs ont confirmé que le programme répond à un véritable besoin des populations maliennes pour un dialogue horizontal entre les communautés, entre la population et le gouvernement, et entre le Nord et le Sud, ce qui constitue un élément crucial pour le processus. La démarche d'un dialogue inclusif et ouvert y est reconnue comme innovatrice au Mali, ayant même inspiré certains participants à se l'approprier, entre autre pour la gestion de conflits locaux ou pour solliciter les voix des sans-voix autour de certaines problématiques sociétales.

Les personnes interviewées par les évaluateurs ont pu souligner que l'une des valeurs ajoutées du programme est le développement d'une meilleure compréhension de la crise au Mali par les populations, notamment grâce à son approche globale et nationale, de même que le début d'une meilleure connaissance mutuelle entre les plus de 4500 personnes ayant pris part aux consultations. Par conséquent, les évaluateurs mettent l'emphase sur la nécessité de continuer et renforcer la dissémination des résultats. L'évaluation a également permis de confirmer l'importance des quatre priorités pour la paix ayant émergés des consultations et l'importance de poursuivre le dialogue vers le développement de solutions et leur mise en œuvre afin de contribuer à un changement durable.

Finalement, l'évaluation était une occasion de constater, à travers les opinions de personnes tierces, que l'IMRAP est aujourd'hui reconnu à travers l'ensemble du Mali comme un acteur crédible ayant su s'établir et se démarquer parmi les acteurs intervenant dans le domaine de la réconciliation et la cohésion sociale. Le Ministère de la Réconciliation lui-même a par ailleurs reconnu le potentiel de l'IMRAP à jouer un rôle important pour accompagner l'Etat et la population du Mali sur la route de la paix.

L'équipe de gestion du programme a toutefois jugé utile de compléter et clarifier les points suivants du rapport, dans le but d'apporter certaines précisions quant à la présentation de l'approche et la stratégie IMRAP-Interpeace, de même que pour expliquer de quelle façon les recommandations ont été prises en compte dans la deuxième phase du programme.

### Analyse de conflit

L'évaluation suggère qu'une analyse de conflit plus systématique et détaillée sur les besoins des acteurs clés et leurs relations aurait permis au programme d'être plus ciblé concernant le choix des acteurs à mettre en confiance (p.5, 23-24).

En amont du lancement effectif du présent programme, Interpeace a conduit une phase exploratoire de 12 mois afin de non seulement approfondir sa compréhension des dynamiques et causes profondes de la crise politique et sécuritaire du Mali, mais également d'identifier des canaux possibles pour appuyer la recherche par les Maliens eux-mêmes de solutions durables à la crise et de renforcer la confiance entre ces derniers. Au sortir de ces consultations conduites auprès de plus de 400 individus au Mali ainsi que dans les pays voisins au Niger, Burkina Faso et Mauritanie, la nécessité d'inclure les Maliens de toutes les régions et toutes les couches de la société dans un dialogue national afin de réaliser un autodiagnostic de la situation de paix au Mali est ressortie.

De ce fait, le programme a intentionnellement, et ceci depuis sa conception, cherché à ne pas cibler certains acteurs plus que d'autres mais d'avoir au contraire une palette représentative de toutes les parties prenantes composant la société malienne. Pareillement, tout en reconnaissant l'importance de procéder à une analyse de conflit pour orienter au mieux le programme (analyse préliminaire réalisée au moment de la mission exploratoire évoquée ci-dessus), l'approche d'Interpeace et de l'IMRAP visait spécifiquement à ne pas s'appuyer sur une analyse de conflit « externe », mais de laisser le soin aux Maliens eux-mêmes de la réaliser : une analyse qui a permis aux Maliens de guider le processus et d'élaborer l'Autoportrait du Mali. L'expérience d'Interpeace dans d'autres pays, et confirmé au Mali, montre qu'une analyse vraiment participative et inclusive donne des résultats différents d'une analyse plus classique. Certains des obstacles à la paix identifiés par les Maliens dans cette première phase sont différents de l'analyse proposée par la plupart des acteurs internationaux. De plus, le simple fait d'impliquer les Maliens dans un dialogue autour de l'analyse du conflit est en soit le début du processus de renforcement de la confiance et de consolidation de la paix.

Néanmoins, l'IMRAP et Interpeace reconnaissent la nécessité, identifiée par l'évaluation, de renforcer dans la deuxième phase du programme un 'Agenda pour la Paix' l'analyse régulière du contexte qui permette d'informer les choix du programme concernant les acteurs cibles à engager en priorité. Le bon ciblage est d'ailleurs d'autant plus important pour le développement et la mise en œuvre des solutions. Une mesure dans ce sens, prise suite à l'évaluation, est de renforcer l'outil existant d'analyse hebdomadaire du contexte avec un lien explicite qui explique l'implication de l'évolution contextuelle pour la stratégie et les activités du programme.

### Vision pour un Mali

L'évaluation externe estime que le « *programme n'a pas travaillé sur le développement d'une vision pour le Mali* » (p.6), ce qui constitue l'objectif spécifique 3 du document de programme. L'indicateur respectif n'a pas pu être évalué car il était estimé que « *le programme n'a pas initié un processus de construction d'une vision pour le Mali* » (p.31).

L'IMRAP et Interpeace reconnaissent que l'Autoportrait du Mali représente un consensus sur les obstacles à la paix en présence (objectif spécifique 2) et ne formule pas explicitement une vision pour le futur du pays. Même si les séances de dialogue ont touché sur les aspects d'une vision du futur, ces éléments n'ont pas été inclus explicitement dans l'Autoportrait. Les consultations de la population ont permis de mettre en évidence le fait que pour la société malienne l'analyse des obstacles constituait une précondition pour la formulation constructive et durable d'une vision pour le futur. Un dialogue sur le futur dans le contexte des négociations avec les groupes armés aurait par ailleurs pu être plus politisé et conflictuel, alors que l'objectif de cette première phase était de rapprocher et mettre les populations en confiance.

Cela étant dit, la réflexion des participants sera tournée vers le futur pendant la deuxième phase du programme qui vise à développer et mettre en œuvre des solutions aux priorités à la paix identifiées. Pour créer un consensus autour des solutions, les participants doivent se mettre d'accord, au moins d'une façon implicite, sur une vision du futur à laquelle les solutions vont contribuer.

## Opportunités

L'évaluation remarque que le programme n'a pas suffisamment saisi les opportunités pour « *lutter pour que la voix de la société civile soit écoutée pendant les négociations et les processus qui les ont accompagnés* » (p.24), « *surtout par rapport aux efforts du gouvernement d'instaurer un dialogue national sur le futur du Nord et autour des négociations d'Alger* » (p.5-6). Une des causes pour ce manque d'un « *accompagnement critique* » par l'IMRAP et Interpeace se trouve selon le rapport dans « *la stratégie assez rigide du programme* » (p.24, 40).

L'IMRAP et Interpeace apprécient la foi des évaluateurs en la capacité du programme d'influencer les dynamiques gouvernementales liées aux négociations avec les groupes armés. Toutefois, selon la compréhension de l'IMRAP et d'Interpeace, pouvoir influencer le gouvernement requière une certaine légitimité et crédibilité aux yeux du gouvernement et/ou de la société dans son ensemble. Or, c'est seulement une fois que l'IMRAP a pu collecter les points de vue de l'ensemble de la population malienne et obtenir leur validation – ce qui correspond à la première phase du programme – qu'elle a acquis la légitimité nécessaire pour porter les « voix des sans voix » dans le processus de paix. Sans cette condition, une prise de position prématurée dans le processus de négociations entraînait le risque pour le programme de ne pas être vu comme neutre et de perdre ainsi sa capacité à jouer le rôle de facilitateur impartial à même d'engager toutes les parties de la société malienne dans un dialogue franc. L'IMRAP aurait également pu être accusé de s'appropriier les propos des populations pour son propre agenda.

En outre, le dialogue national initié par le gouvernement a commencé au moment de la création de l'IMRAP en octobre 2013. A ce moment, l'IMRAP était encore un acteur inconnu sur la scène malienne, sans crédibilité établie. En s'engageant dans le processus des négociations politiques, qui a été dénoncé dès le début comme non inclusif et reproduisant les erreurs du passé, l'IMRAP aurait certainement terni auprès de certains groupes, surtout au Nord, l'image d'impartialité qu'elle souhaite véhiculer. Malgré ce souci de ne pas jouer un rôle trop visible au niveau politique au tout début du programme, l'IMRAP a tout de même participé, dès sa création, aux grandes rencontres organisées sur la paix au Mali et dans la sous-région: les assises du Nord en novembre 2013, les réflexions sur la suite de la mise en œuvre de la décentralisation au Mali en octobre 2013, une formation régionale sur la lutte contre l'extrémisme violent en Afrique de l'Ouest et au Sahel en janvier 2014 à Dakar et un colloque sur le rôle des acteurs régionaux dans l'architecture du peacebuilding au niveau des Nations Unies, en Avril 2015, à Accra. De plus, les résultats préliminaires du processus ont été partagés de façon bilatérale en octobre 2014 avec le Ministre de la Décentralisation de l'époque et le Haut Représentant de l'Etat pour les pourparlers, actuel Premier Ministre, dans la mesure où ces résultats pouvaient être pertinents pour les réflexions en cours sur les négociations à Alger.

Un des objectifs de la première phase du programme étant de bâtir la légitimité de l'IMRAP aux yeux des Maliens, le programme a fait le choix stratégique d'être particulièrement prudent dans son niveau d'engagement dans les négociations d'Alger. Néanmoins, l'encouragement fait par l'évaluation externe d'élargir l'influence du programme aux plus hauts niveaux politiques est bien noté et fait partie intégrante de la stratégie du programme. Les propositions concrètes faites par l'évaluation à cet effet de partager des réflexions issues du programme sur des thèmes particulièrement pertinents pour les négociations et de s'associer avec d'autres organisations de la société civile pour un plaidoyer plus effectif (p.24) vont être prises en considération dans le but de contribuer à l'objectif du programme.

Depuis la mission d'évaluation (réalisée 2 mois avant la fin officielle du programme), la reconnaissance de l'IMRAP par les acteurs politiques s'est sensiblement renforcée, ce qui permet aujourd'hui de prétendre à un engagement politique plus ambitieux et stratégique qu'auparavant. Par exemple, il est fait référence à l'Autoportrait dans les débats autour de la mise en œuvre des accords d'Alger par les groupes du Nord, et une lettre de soutien du Ministère de la Réconciliation Nationale a été reçue (la formulation d'un MoU entre le programme et le Ministère est en cours). D'autres ministères et autorités, ainsi que la Coordination of Mouvements de l'Azawad (CMA) et la Plateforme (groupes armés pro-gouvernementaux) ont reçu le rapport et visionné le film et assuré leur soutien au programme. De plus, l'IMRAP et Interpeace continuent d'engager la communauté internationale pour les sensibiliser sur le processus malien entamé par IMRAP et Interpeace et le diagnostic posé sur les obstacles et priorités à la paix, à travers notamment des rencontres avec plusieurs gouvernements en Europe et l'organisation d'une table ronde en présence d'Hervé Ladsous, Représentant spécial du Secrétaire général au Mali et de nombreux Ambassadeurs à New York. Dans cette situation, le renforcement des capacités de plaidoyer, comme proposé par l'évaluation, devient pertinent.

### Adaptation de la méthodologie

L'évaluation externe propose à l'IMRAP et à Interpeace d'adapter davantage leur méthodologie aux dynamiques spécifiques de la recherche de la paix au Mali « *en prenant en compte les réalités historiques, sociodémographiques et politiques qui influencent les mécanismes de recherche de solutions à la crise* » (p. 47). Des exemples cités d'une certaine rigidité méthodologique concernent l'implication manquée de l'IMRAP dans les négociations d'Alger et le faible rôle des relais locaux dans la dissémination de l'Autoportrait (p. 44).

Interpeace considère que l'adaptation de son approche aux contextes locaux constitue un pilier fondamental de cette dernière, sans laquelle une contribution efficace à la paix ne serait possible. Cette adaptation se fait notamment grâce au partenariat étroit et horizontal avec une organisation nationale qui connaît les spécificités du contexte. L'IMRAP et Interpeace ont fait des efforts pour adapter cette approche au contexte du Mali pendant la première phase du programme. Ceci peut être démontré par l'organisation, dès le lancement du programme, d'un atelier de réflexion avec l'ONG internationale CDA Collaborative Learning afin de questionner et reformuler avec l'équipe de l'IMRAP les objectifs du programme. La création de l'Unité Dialogue (récemment devenu le Pôle de dialogue mobile) au sein du programme était une réponse spontanée à une demande de la population malienne. L'échange et la collaboration directe et régulière avec d'autres partenaires nationaux d'Interpeace (ex. du Puntland, Burundi, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Libéria, RDC) sont également illustratifs d'une volonté d'apprendre des expériences passées d'Interpeace et de les adapter au contexte malien. En revanche, la faible implication de l'IMRAP dans les négociations d'Alger et des relais dans la dissémination des résultats sont deux aspects qui relèvent de décisions qui ont été prises conjointement par l'IMRAP et Interpeace sur base de considérations plus stratégiques que méthodologiques (voir explication supplémentaire ci-dessus).

L'IMRAP et Interpeace considèrent les observations de l'évaluation comme un encouragement à réfléchir sur les décisions stratégiques d'une façon créative et oser l'innovation méthodologique au-delà de leur zone de confort.

## Thèmes sensibles

L'évaluation observe que quelques thèmes sensibles ne figurent pas dans l'Autoportrait comme par exemple « *le narcotrafic, l'agitation des djihadistes, l'intervention internationale, la violence intercommunautaire, la compétition internationale pour les ressources naturelles du Nord, et toutes les voix dissidentes au nationalisme sudiste* » (p. 29-30).

Il est utile de rappeler que lors des consultations de la première phase, les thèmes de dialogue ne sont pas prédéfinis. Le choix libre des thèmes est laissé aux participants, tout en répondant à la question ouverte : quels sont les obstacles à la paix au Mali ? Néanmoins, aux moments des validations des conclusions des consultations aux niveaux régional et national, certains thèmes dominants ont été approfondis. L'objectif de l'Autoportrait (rapport et film) n'est pas d'être exhaustif mais d'être représentatif des dires des populations consultées. Dans la plupart des séances de dialogue, les thèmes, identifiés comme manquant par l'évaluation, mais aussi d'autres thèmes sensibles n'ont pas été mentionnés comme des obstacles à la paix. Cela peut bien être parce qu'aux yeux des personnes consultées, ils ne constituent pas des obstacles et en conséquence n'ont pas été mentionnés souvent. Dans les cas où ces thèmes ont été abordés, comme pour les violences intercommunautaires, ils ont été formulés par la population d'une manière différente que celle présentée par le rapport d'évaluation. Dans d'autres cas, ces thèmes n'ont été mentionnés que par un nombre insignifiant d'individus. Néanmoins, il n'est pas à exclure que quelques participants qui jugeaient ces thèmes comme des obstacles à la paix, ne se sont pas exprimés ouvertement pendant les échanges, par manque de confiance, par crainte de représailles ou pour d'autres raisons.

Prenant en compte les considérations de l'évaluation, l'IMRAP et Interpeace aborderont dans la seconde phase du programme, à travers son Pôle de Dialogue Mobile notamment, et sur base des demandes des populations, certaines de ces thématiques susmentionnées.

## Analyse régionales, thématiques et recommandations spécifiques par région

L'IMRAP et Interpeace reconnaissent la valeur de la proposition faite par les évaluateurs de développer des analyses régionales et thématiques des conflits au Mali qui ressortent des consultations. La capacité de le faire dépend toutefois des moyens financiers du programme. Dans ce contexte, le focus de la première phase a été donné tout d'abord à une analyse nationale. La deuxième phase du programme se focalise sur les quatre thèmes prioritaires, identifiés lors de la Conférence Nationale. Dans le cadre des consultations sur ces thématiques, les spécificités régionales vont être communiquées si jugées pertinentes pour les objectifs du programme.

## Dialogue continu

L'évaluation externe reconnaît l'importance de la pérennisation du dialogue et souligne la nécessité de créer des passerelles « *plus permanentes* » (p. 32) de dialogue entre autorités et populations (p. 6, 39).

Dans cette première phase du programme, l'IMRAP et Interpeace ont priorisé une véritable couverture nationale par les consultations, un niveau d'inclusion qui reste à ce jour unique. Néanmoins, là où une demande pour un suivi a été exprimée par la population, le programme a essayé d'y répondre. Nous pouvons notamment citer la création de l'Unité Dialogue au sein de l'IMRAP avec le mandat de retourner dans quelques endroits où l'équipe de recherche était passée auparavant pour approfondir le dialogue. Après la publication de l'Autoportrait, la demande de dissémination du film a été forte et

en réponse une unité audiovisuelle mobile a été créée à cet effet. En plus des séances de projections qui ont déjà été organisées dans cinq régions et à Bamako à la fin de la première phase, ce « Pôle Dialogue Mobile » prévoit de projeter le film dans toutes les régions du Mali pour solliciter le débat et ainsi continuer le processus de dialogue visant à rapprocher les Maliens entre eux. Une demande spécifique de création d'un espace de dialogue autour des valeurs familiales a par ailleurs été formulée par un groupe de jeunes de Moribabougou. En réponse, une case de paix a été construite pour permettre la pérennisation du dialogue.

Malgré ces initiatives, le suivi du dialogue dans un temps aussi court est resté un défi. En ce sens, la recommandation de l'évaluation correspond à la stratégie de la deuxième phase qui met un accent sur la continuation du dialogue. La mise en place d'une architecture de dialogue permanente y est prévue, mais dépendra des ressources à la disposition du programme. Les consultations sur les solutions vont retourner dans les endroits de consultation initiaux. Le Pôle Dialogue Mobile visera également à assurer un suivi plus rapproché, en retournant dans ces endroits de consultation à plusieurs reprises.

### Niveau village et fraction

L'évaluation propose l'introduction de la démarche de consultation et dialogue autour des défis à la paix au niveau village et fraction. Conformément à cette recommandation, dans la deuxième phase du programme, le Pôle Dialogue Mobile, dans son choix des localités, cible spécifiquement le niveau de village et fraction.

### Utilisation du réseau des relais régionaux et locaux

L'évaluation a identifié la grande valeur stratégique et opérationnelle du réseau des chercheurs régionaux et des mobilisateurs locaux, de même que son potentiel de renforcer l'impact, le suivi, la couverture et la pérennisation du programme. A ce jour, le financement de la deuxième phase ne permet pas de continuer un engagement rémunéré des relais locaux. Par conséquent, leur engagement reste pour l'instant sporadique et conditionné à une motivation individuelle. L'IMRAP et Interpeace continuent la recherche de financement complémentaire qui permettrait au programme de réactiver ce réseau des relais et assurer le renforcement de leurs capacités.

### Synergies avec d'autres acteurs

L'évaluation encourage le programme à développer plus de relations avec d'autres organisations de la société civile et des institutions de recherche et formation.

Le début de la première phase était dédié à la mise sur pied de l'IMRAP comme équipe et organisation de droit malien indépendante. Les missions sur le terrain ont été couplées à des efforts visant à identifier les autres organisations de la société civile engagées dans la consolidation de la paix afin d'aboutir à une cartographie des acteurs. Une telle analyse était d'autant plus importante qu'une bonne partie de la société civile malienne est fortement politisée. Une association trop rapide et formelle avec certains acteurs aurait donc pu nuire à la réputation de l'IMRAP. Cette approche a permis à l'IMRAP de prendre contact avec les acteurs pertinents de la société civile, résultant dans des échanges d'information et des collaborations ponctuelles. Un exemple est la réalisation de la *Rencontre de la jeunesse malienne pour la paix et la cohésion sociale* en mai 2015. Cet événement a permis de développer des synergies et de formaliser des partenariats avec la Direction nationale de la jeunesse (DNJ), le Conseil national de la jeunesse (CNJ), le centre culturel Tumast et le Mouvement Malivaleurs. Dans le cadre de cette activité, ont également collaboré l'Alliance pour refonder de la gouvernance en Afrique (ARGA) et la Direction régionale de la jeunesse, des sports, des arts et de la



culture (DRJSAC) de la région de Mopti. Malgré ces efforts du programme, la seconde phase a pour ambition d'accentuer la collaboration et la création de synergies, suivant les propos de l'évaluation.

### Partenariat Interpeace-IMRAP

L'une des recommandations de l'évaluation à l'endroit d'Interpeace vise à « *alléger le dispositif d'accompagnement d'IMRAP* » et à « *investir dans le développement d'IMRAP comme organisation autonome* ». Dans un premier temps, il est important de souligner que le programme « Agenda pour la Paix » est un programme conjoint entre l'IMRAP et Interpeace, ce partenariat visant à permettre au processus de s'assurer d'un impact maximal. La vision de ce partenariat est que l'IMRAP puisse être à terme autonome dans le sens stratégique et financier, notamment dans le cadre d'autres programmes, tout en gardant une collaboration étroite et stratégique avec Interpeace sur le programme « Agenda pour la Paix ». Les deux organisations reconnaissent que le processus pour y arriver mérite du temps et de la patience pour assurer l'appropriation et la pérennité. Même si l'accompagnement allégé par Interpeace – tel que proposé par l'évaluation – dans la mise en œuvre du programme est prévu à moyen/long terme, les besoins et ambitions du programme, ainsi que la demande de l'IMRAP pour un accompagnement rapproché à cette étape du processus, doivent être pris en compte. Par exemple, en avril 2015 dans le domaine du renforcement des capacités, Interpeace a mobilisé son expérience en facilitation et prise de notes des séances de dialogue pour donner une formation à l'équipe des chercheurs de l'IMRAP. Dans d'autres domaines, l'IMRAP a déjà pris le lead stratégique et opérationnel : c'est ainsi, par exemple, que l'IMRAP met actuellement en œuvre un projet pilote, développé dans le cadre d'un appel à projet remporté auprès de la Fondation PeaceNexus.

L'IMRAP a apprécié et pris bonne note de la suggestion faite par les évaluateurs de se doter d'un plan stratégique et d'une vision pour son développement institutionnel. Le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale de l'IMRAP ont par ailleurs depuis pris les dispositions nécessaires dans ce sens. L'IMRAP a également pris des dispositions pour l'élaboration d'un plan de communication et de plaidoyer. Avec une telle vision explicite et partagée sur le développement de l'IMRAP, les deux organisations s'engagent à régulièrement échanger sur cet aspect fondamental de leur partenariat en vue de son amélioration continue.

### Partenaires financiers

Suivant la recommandation de l'évaluation, l'IMRAP et Interpeace souhaitent approfondir les échanges réguliers avec les partenaires financiers du programme. Dans ce sens, le Groupe d'appui au programme continuera, comme dans la première phase, de rassembler régulièrement des partenaires financiers pour échanger sur les dynamiques qui ressortent des consultations. Dans le même esprit, Interpeace et IMRAP ont instauré pour la deuxième phase du programme un système visant à formaliser davantage ces échanges d'information par des réunions régulières accompagnées d'une note de mise-à-jour écrite (toutes les six semaines), en plus des obligations de rapportage contractuelles.

### Planification et division des tâches

Prenant en compte les recommandations de l'évaluation, l'équipe de l'IMRAP s'est restructurée pour répondre aux besoins de la deuxième phase. Une équipe dédiée au Pôle Dialogue Mobile remplace l'équipe de dialogue, et l'équipe de recherche est désormais divisée en deux sous-entités affectées à l'une des Priorités pour la paix identifiées par la Conférence nationale. Egalement en suivi des recommandations, un plan d'action a été élaboré pour la durée du programme pour assurer une plus

grande visibilité sur le déroulement des activités à l'équipe. Ce dernier est révisé et adapté tout au long du processus.

### Suivi et évaluation continue

Le rapport remarque que le système de suivi et évaluation peut être renforcé davantage. A cet effet, Interpeace a développé une série d'indicateurs conjointement avec le partenaire financier de la deuxième phase. Interpeace et l'IMRAP travaillent également ensemble au développement de formats de rapports et de processus d'analyses adéquats.

### Archivage des données

L'évaluation encourage un meilleur système d'archivage des données. En ce qui concerne le matériel audio-visuel, l'IMRAP avec l'appui d'Interpeace a prévu de mettre en place un système adapté d'archivage.

### Conclusion

L'évaluation a été très utile pour mieux comprendre les dynamiques du programme et identifier des propositions constructives et concrètes qui permettront à l'IMRAP et Interpeace d'améliorer l'impact et l'efficacité du programme pour la suite du processus.

Pour la deuxième phase du programme, l'IMRAP et Interpeace travailleront à intégrer les recommandations de l'évaluation, surtout en ce qui concerne l'influence au niveau politique, la diffusion de l'Autoportrait, le suivi adapté, et l'approfondissement des cadres d'échanges avec les partenaires techniques et financiers dans la recherche de synergies.



Evaluation de la première phase du programme

« Agenda pour la paix, la réconciliation et la cohésion sociale au Mali »

Mis en œuvre conjointement par l'Institut Malien de Recherche Action pour la Paix (IMRAP) et Interpeace

Mai 2013 – mai 2015

Abdourahamane Hassèye Toure/Manuela Leonhardt

Bamako/Eschborn, août 2015

## Table des matières

Résumé exécutif .....	4
1. Le programme « « Un agenda pour la paix, la réconciliation et la cohésion sociale au Mali » .....	10
2. Objectifs et méthodologie de l'évaluation .....	12
2.1. Objectifs de l'évaluation.....	12
2.2. Méthodologie de l'évaluation .....	13
3. Le contexte du programme : La crise au Mali .....	15
4. Evaluation du programme selon les critères de l'OCDE.....	22
4.1. Pertinence.....	22
4.2. Effectivité.....	27
4.3. Efficience .....	34
4.4. Effets.....	36
4.5. Appropriation et durabilité.....	38
5. Evaluation de la mise en œuvre du programme .....	39
5.1. Stratégie.....	39
5.2. Coopération .....	41
5.3. Structures et processus .....	43
6. Recommandations.....	46
6.1. Recommandations à IMRAP .....	46
6.2. Recommandations à Interpeace.....	47
6.3. Recommandations aux partenaires financières et techniques .....	48
Annexe 1 : Programme de la mission d'évaluation/liste des personnes interviewées.....	49
Annexe 2 : Liste des documents.....	56

## Liste des sigles et abréviations

AMPHP	Association Malienne de Personnes Handicapées Physiques
AMSS	Association Malienne pour la Survie au Sahel
BACR-SARL	Projet Bureau d'Appui- Conseil aux Collectivités Rurales d'HELVETAS
CA	Conseil d'Administration
CAP	Centre d'animation pédagogique
CAFO	Coordination des Associations et ONG féminines
CERNES-SARL	Centre d'Etudes et Recherches sur les Ressources Naturelles et l'Environnement au Sahel
FH	Fondation Hironnelle
IMRAP	Institut Malien de Recherche Action pour la Paix
MINUSMA	Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation du Mali
OSC	Organisation de la société civile
RECOTRAD	Réseau des communicateurs traditionnels
UE	Union Européenne

## Liste des tableaux

Figure 1: Zones couvertes par la mission d'évaluation .....	14
Figure 2: Caractéristiques des personnes contactées.....	15
Figure 3: Chronologie de la crise au Mali depuis 2011.....	18
Figure 4: Démarche des consultations pour le développement du rapport "Autoportrait" .....	26
Figure 5: Théorie de changement du programme sur la matrice RPP .....	27
Figure 6: Répartition du budget entre IMRAP et Interpeace (mai 2013-décembre 2014) .....	34
Figure 7: Deux niveau des effets du programme "Agenda pour la paix" .....	36

## Résumé exécutif

### Le programme « Agenda pour la Paix »

L'objet de cette évaluation est la première phase du programme « Un agenda pour la paix, la réconciliation et la cohésion sociale au Mali » qui est mis en œuvre conjointement par l'Institut Malien de Recherche Action pour la Paix (IMRAP) et Interpeace depuis mi-2013. Le programme reçoit un financement d'EUR 3 000 000 de l'Union Européenne et un financement d'EUR 1 005 000 (7 500 000 DKK) de l'Ambassade du Danemark au Mali. De ces fonds, environ un quart (25%) est transféré à la Fondation Hirondelle qui réalise des activités indépendantes sous le toit du même programme. La première phase du programme a une durée de 24 mois (mai 2013 – 15 mai 2015).

Le programme « Un agenda pour la paix » a comme objectif global « *Contribuer au renouvellement d'un vouloir vivre ensemble harmonieux et à l'enracinement du dialogue comme mécanisme permettant de faire face de manière conjointe aux défis et opportunités pour la consolidation de la paix, la réconciliation et la cohésion sociale.* » Les principales activités pour atteindre ce but étaient :

- Création de l'IMRAP (mai – novembre 2013)
- Processus de recherche consultative (décembre 2013 – janvier 2015)
- Analyse des résultats et rédaction du rapport et du film, constituant ensemble l'« Autoportrait sur les obstacles à la paix au Mali » (octobre 2014 – janvier 2015)
- Dissémination du rapport et du film documentaire finaux (février – mi-mai 2015)
- Début des activités cherchant des « solutions » pour les défis prioritaires lors de la conférence nationale (mars – mi-mai 2015)

Avec le financement de l'Union européenne (50%) et des autres partenaires (Royaume-Uni, Allemagne, PNUD, Fondation Ford), la Fondation Hirondelle a fondé le Studio Tamani en août 2013 avec son partenaire malien URTEL. Le Studio Tamani propose des émissions d'information de deux heures aux 24 radios partenaires présentes dans les régions du Mali. L'objectif est de diffuser des informations rigoureuses et neutres sur le processus de paix. Selon un sondage du mois août 2014, les émissions du Studio Tamani sont bien reçues par les auditeurs maliens, dont 45% à Tombouctou, 45% à Koulikoro et 12% à Bamako écoutent régulièrement ses émissions.

### Objectifs et méthodologie de l'évaluation

Selon les termes de référence, l'objectif global de l'évaluation est de contribuer à l'amélioration du programme de consolidation de la paix « Agenda pour la Paix » au niveau opérationnel et stratégique. La mission d'évaluation précédera ainsi de deux mois la phase de dissémination, environ deux mois avant la fin du programme. L'évaluatrice internationale a observé la Conférence Nationale entre le 26 et 30 janvier 2015 et a mené des interviews téléphoniques avec l'équipe d'Interpeace début mars 2015.

Entre le 15 et 26 mars 2015, l'équipe mixte des évaluateurs s'est rendu à Bamako, dans la région de Ségou (San, Tominian) et dans la région de Kayes (Kita) pour collecter des données sur le travail du programme. Les régions de Gao, Tombouctou et Kidal ont été couvertes par des entretiens téléphoniques. L'équipe a appliqué une **approche collaborative** qui a permis aux différents groupes d'acteurs (équipes d'Interpeace et de l'IMRAP, participants des consultations, partenaires financiers, observateurs externes) de contribuer au processus de réflexion sur les acquis et les défis du

programme. La présente mission d'évaluation précédera ainsi de deux mois la phase de dissémination.

### **Le contexte du programme : la crise au Mali**

Le programme « Agenda pour la paix » s'inscrit dans le contexte de **la crise la plus profonde** que le Mali a vécu depuis son Indépendance. Cette crise, qui a commencé en 2011, se distingue des rébellions précédentes par ses dimensions multiples. Cette fois-ci, s'ajoutent à la rébellion séparatiste des groupes touareg les intérêts économiques des grands trafiquants de drogue et des humains, qui emploient et financent un grand nombre des jeunes armées. Autre acteur sont les militants des mouvements jihadistes qui opèrent à travers des réseaux trans-sahariens et qui aspirent à l'établissement d'un État islamique sur la base de la charia au Mali. Autres dimensions sont les conflits inter-communautaires déclenchés par la crise et l'intervention militaire prolongée des troupes internationales. Au même temps, il y a des conflits avec un haut potentiel de violence au sud du Mali, comme par exemple les conflits autour de l'extraction d'or dans la région de Sikasso ou l'accaparement des terres fertiles au bord du fleuve Niger dans la région de Ségou ; il faut ajouter en plus, qu'ils existent des compétitions autour des ressources naturelles (pêche, agriculture –élevage) dans le delta central du Niger, des conflits sociaux liés à l'exercice démocratique (multipartisme) et la prolifération des courants religieux notamment au sein de l'Islam.

## **4. Evaluation du programme selon les critères de l'OCDE**

### **4.1. Pertinence**

Compte tenu de la crise prolongée au Mali et ses conséquences négatives sur le tissu social, l'**objectif global** du programme, (notamment la contribution à la consolidation de la paix, la réconciliation et la cohésion sociale), est **pertinent**. Beaucoup de nos interlocuteurs ont souligné **l'importance du dialogue** pour la gestion des conflits et pour l'établissement de confiance au Mali. Ce dialogue est nécessaire entre les communautés, entre la population et le gouvernement, et entre le nord et le sud. Le programme « Agenda pour la paix » a répondu à ce besoin. Cependant, le **programme aurait bénéficié d'être fondé plus systématiquement sur une analyse de conflit**. Cette analyse aurait pu influencer des décisions concernant les objectifs, la démarche et les acteurs impliqués dans le programme.

Par ailleurs au cours de la phase préparatoire du Programme qui a duré un an (mai 2012- mai 2013) Interpeace avec l'appui des consultants nationaux et internationaux, a consulté un grand nombre des représentants des différents secteurs de la société malienne pour mieux comprendre les causes et conséquences de la crise de 2012/2013 et **identifier la faisabilité et la contribution de la méthodologie** d'Interpeace à la recherche de la paix au Mali.

Les résultats de cette phase exploratoire sous l'impulsion de l'approche Interpeace ont été versés dans les débats inter-maliens afin de susciter un diagnostic de la situation par les maliens eux-mêmes.

Le début du programme coïncide avec un moment propice de la crise quand il y avait une certaine stabilisation avec l'intervention française et le besoin d'un processus de paix qui impliquait tous les secteurs de la société malienne. Mais après ce début propice, la démarche du programme n'a plus permis l'utilisation des **opportunités** pour donner une voix à la société civile malienne dans la



recherche de la paix, surtout par rapport aux efforts du gouvernement d'instaurer un dialogue national sur la future du nord et autour des négociations d'Alger.

Avec son **approche nationale**, IMRAP et Interpeace travaillaient de façon **complémentaire aux projets des autres intervenants** qui se circonscrivaient à certaines régions ou populations du Nord. Il a offert aux populations du Nord comme celles du Sud un **espace de dialogue** où les uns et les autres ont expliqué leurs problèmes qui souvent étaient les mêmes. Cela correspondait à un vrai besoin de la population, car pour certains acteurs « nous sommes dans le même pays mais on ne se connaît pas. » Dans la société malienne, qui est fortement hiérarchisée, le objectif du programme de surmonter les hiérarchies sociales pendant les consultations est aussi pertinent et innovateur.

#### 4.2. Effectivité

Le programme a fait du progrès vers plusieurs de ces objectifs. Il a facilité un **processus de dialogue** entre des différents secteurs de la société malienne au niveau local, régional et nationale, dans lequel les voix des survivants de la crise au Nord auraient pu être encore plus fortes. Mais comme les consultations étaient des événements uniques, il est difficile de leur attribuer une croissance de confiance dans les localités (objectif spécifique 1). Lors de la conférence nationale, les participants ont voté pour quatre **défis à la paix** qui ont émergés pendant les consultations. Ce sont l'effritement des valeurs sociétales, les limitations d'accès à l'emploi pour les jeunes, les défaillances dans la gouvernance des affaires publiques et l'insécurité chronique. Nos interlocuteurs ont confirmé l'importance de ces quatre défis (objectif spécifique 2). Le programme n'a pas travaillé sur le développement d'une vision pour le Mali (objectif spécifique 3). Le programme a réuni les autorités avec des représentants de la population pendant les consultations et donné la parole aux deux côtés pour s'exprimer sur les défis à la paix. Ces **consultations** étaient très **constructives**. Dans plusieurs d'eux, les acteurs des différentes collectivités locales ont utilisé l'occasion pour aborder ou résoudre un certain nombre de problèmes liés à la gestion des affaires publiques. Quand-même, les consultations étaient des événements uniques qui méritaient d'être suivi. Le programme n'a pas encore commencé à établir des passerelles de dialogue entre autorités et population même si des jalons solides ont été posés à travers les consultations des élites et les initiatives de réduction de la distance verticale. IMRAP est en ce moment reconnu comme un acteur crédible parmi les acteurs intervenant dans le domaine de la réconciliation et du renforcement de la cohésion sociale (objectif spécifique 4).

#### 4.3. Efficience

Interpeace a fait un **effort considérable** pour accompagner à IMRAP dans la mise en œuvre du programme qui peut s'expliquer avec la création d'IMRAP comme nouvelle organisation. Cette présence permanente des ressources humaines d'Interpeace a permis un transfert de compétences et lui a permis d'apprécier les capacités opérationnelles de la nouvelle structure. Le processus de création d'IMRAP a duré 6 mois pour poser les conditions de durabilité et de crédibilité : directrice crédible, représentativité de l'équipe de la diversité linguistique et géographique du Mali, employés avec la volonté de voyager souvent, cadre institutionnel et financier durable etc.

De plus, le programme est mis en œuvre en partenariat. Pour cela, Interpeace a son propre équipe dédiée à ce programme qui travaille en collaboration avec IMRAP. Cela explique la nécessité pour

Interpeace d'utiliser les ressources. Le rôle d'Interpeace ne se limite pas à un accompagnement ou appui technique.

Au niveau d'IMRAP, il existe encore du potentiel pour améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources disponibles. La présence des **équipes de chercheurs régionaux et mobilisateurs** sur le terrain devrait être plus valorisée, surtout pour disséminer les résultats de la première phase et pour établir des cadres permanentes de dialogue dans leurs régions. Les **images et des données collectées** méritent aussi un meilleur archivage et utilisation. Les produits de la première phase doivent être disséminés stratégiquement dans la façon de les partager avec les autres acteurs sociaux. Le bilan général des coûts et des bénéfices du programme dépendra des effets que les produits du programme (rapport, film) et l'existence d'IMRAP comme nouvel acteur auront sur la recherche de la paix au Mali.

#### 4.4. Effets

Au **niveau local**, la méthodologie des « **focus** » **inclusifs et ouverts** a servi de source d'inspiration pour certains acteurs de la société civile. Les espaces de dialogue organisés par IMRAP diffèrent des formats de communication connus dans les régions. Quelques participants des consultations ont commencé à appliquer cette approche dans son propre contexte (**appropriation de la démarche**). Certains acteurs se sont servis de l'opportunité présentée par les consultations locales pour aborder et traiter certains conflits (**gestion des conflits locaux**). Les « focus homogènes » avec des femmes ont fait émerger les **problèmes de genre** que jusqu'ici étaient peu audibles dans la communauté.

Au **niveau national**, les efforts du programme ont contribué à une **meilleure compréhension de la crise** au Mali. La valeur ajoutée de ces efforts était la vue globale sur la crise qui comprend le conflit au Nord comme l'une des conséquences d'un malaise plus profond aussi que la **démarche inclusive**. En plus, cette analyse jouit d'une grande **crédibilité** obtenue par la consultation d'un large éventail des acteurs dans les différentes régions du Mali. En général, le programme a permis une **meilleure connaissance mutuelle** entre les environ 4.500 participants des consultations venants des régions et des camps de réfugiés au Niger et en Mauritanie.

L'émergence d'**IMRAP comme nouvel acteur** de la société civile avec une orientation nationale a déjà eu un certain impact sur le collectif des organisations qui travaillent pour la paix au Mali. Avec son approche qui part de la réflexion à l'action, IMRAP et les résultats de son recherche ont été reconnu par le Ministère de la Réconciliation qui a délivré une lettre de soutien au programme „Agenda pour la paix“. Cette lettre est l'aboutissement d'un long processus de dialogue/communication avec ce ministre sur l'évolution des activités d'IMRAP.

Maintenant, le programme est arrivé à une phase décisive quand il s'agit de traduire les résultats de la recherche en recommandations et d'achever une réorientation des **politiques publiques** sur cette base. Pour influencer les politiques publiques du Mali, le programme tendra qu'adopter une approche plus active.

#### 4.5. Appropriation et durabilité

Dans la première phase du programme, **IMRAP** a posé les bases pour sa **durabilité institutionnelle**. Il compte avec une équipe capable, des structures bien définies, et des systèmes financiers et administratifs. L'équipe a montré sa capacité de conduire un processus national de consultation et

produire un rapport de recherche de haute qualité. IMRAP doit commencer bientôt un processus stratégique pour définir son futur rôle et préparer la mobilisation des fonds.

Par rapport à la **durabilité des effets du programme**, il faut constater que son caractère prospectif requiert un temps long pour voir les effets de ces actions dans la durée et leur niveau d'appropriation par les cibles. Les premiers effets sont encore émergents et requièrent de suivi pour devenir durables.

Cette durabilité de l'institution est aussi à mettre sur le compte des efforts de coaching d'Interpeace qui accompagnent le processus de mise en œuvre des actions sur le terrain.

## 5. Évaluation de la mise en œuvre du programme

La **stratégie** du programme « Agenda pour la paix » est déterminée par une **approche** qu'Interpeace a développée depuis les années 1990s. La **coopération entre IMRAP et Interpeace** était basée sur la complémentarité des deux organisations et a produit des bons résultats. Néanmoins, il a des fois souffert d'une clarté insuffisante des rôles, une communication complexe, et la tension entre visibilité et responsabilité. La mise en œuvre du programme peut bénéficier encore d'une **planification** plus réaliste. Jusqu'à maintenant, le programme n'a pas cherché des **synergies** avec les efforts des autres acteurs de la société civile. Il est en train d'établir des liens avec des acteurs étatiques comme le Ministère de la Réconciliation - tout en tenant compte des enjeux d'acteurs et le caractère sensible du processus de reconstruction de la paix.

La première phase du programme au Mali a généré plusieurs **expériences** qui méritent d'être **capitalisés** et utilisés dans les prochaines phases. C'est la démarche « focus group » dans le contexte d'analyse des conflits, la facilitation de dialogue entre les populations dans les différentes régions du Mali à travers l'audio-visuel, et l'échange inter-africain d'expériences entre IMRAP et les autres institutions partenaires d'Interpeace.

Le programme a cherché à confirmer sa valeur ajoutée par rapport aux autres initiatives de la paix à travers une collaboration formelle avec des partenaires comme le Studio Tamani autour des Grands Dialogue.<sup>1</sup>

## 6. Recommandations

Sur la base de l'analyse précédente, nous faisons les suivantes recommandations pour la deuxième phase du programme :

### 6.1. Recommandations à IMRAP

Les recommandations les plus importantes à **IMRAP** sont

- Renforcer son **développement organisationnel** ;
- **Consolidation des résultats et effets de la première phase du programme** ;

---

<sup>1</sup> Selon des informations fournies par Interpeace, le programme travaille aussi avec WILDAF (Dialogue avec femmes des groupes armées à Tombouktou), avec TUMAST, Mali Valeurs, CNJ (Conseil National de la Jeunesse), DNJ (Direction Nationale de la Jeunesse) CRJ (Conseil Régional de la Jeunesse) pour la semaine citoyenne à Mopti, Jeunes de Moribabougou autour de la case de paix, IEP de Kati échanges étroites et fréquentes. Selon Interpeace, il y avait aussi des discussions répétées avec LuxDev, Living Earth pour passer des informations pour leur permettre d'orienter leurs activités d'une manière plus complémentaire.

- Focaliser l'**orientation stratégique de la nouvelle phase** sur la recherche des solutions aux défis identifiés pendant la première phase ;
- Adresser les solutions pour les quatre (04) points d'entrée issues de l'analyse de la situation de la crise ;
- Renforcer sa coopération avec d'autres intervenants dans le cadre du « peace building » ;
- Par rapport à la **coopération avec des autres acteurs**, nous recommandons de capitaliser sur les acquis et qu'IMRAP apporte son expertise dans le domaine du renforcement des capacités de ces derniers ;
- Saisir des **opportunités** pour s'impliquer dans les processus de recherche de la paix courants au Mali.

## 6.2. Recommandations à Interpeace

Les recommandations les plus importantes à **Interpeace** sont

- Promouvoir l'autonomisation d'IMRAP
- Renforcer le portage politique du programme
- Orienter la stratégie de la deuxième phase vers la recherche des solutions à la crise

## 6.3. Recommandations aux partenaires financières et techniques

Aux partenaires financières et techniques du programme, nous recommandons de

- Utiliser leur influence auprès du gouvernement malien pour **passer les messages** des consultations menées par le programme.<sup>2</sup>
- **Soutenir la recherche et la mise en œuvre des « solutions »** aux défis à la paix avec leur poids politique.

---

<sup>2</sup>Selon des informations fournies par IMRAP, une projection publique du film „Autoportrait“ à l'Institut Français du Mali est planifiée pour le mois de juillet avec le soutien des PTF, de l'Ambassade de France et du Ministère de la Réconciliation Nationale.

## 1. Le programme « « Un agenda pour la paix, la réconciliation et la cohésion sociale au Mali » »

L'objet de cette évaluation est la première phase du programme « Un agenda pour la paix, la réconciliation et la cohésion sociale au Mali » qui est mis en œuvre conjointement par l'Institut Malien de Recherche Action pour la Paix (IMRAP) et Interpeace depuis mi-2013. Le programme reçoit un financement d'EUR 3 000 000 de l'Union Européenne (numéro du contrat : IFS-RRMI2013/316-533) et un financement d'EUR 1 005 000 (7 500 000 DKK) de l'Ambassade du Danemark au Mali (numéro du contrat : 104. Mali 10-8). De ces fonds, environ un quart (25%) est transféré à la Fondation Hirondelle qui réalise des activités indépendantes sous le toit du même programme. Les activités de la Fondation Hirondelle ne sont pas le focus de cette évaluation. Néanmoins, comme elles figurent dans le cadre logique elles seront prises en considération en évaluant l'atteinte des objectifs du programme. La première phase du programme a une durée de 24 mois (mai 2013 – mi-mai 2015), dont les mois de novembre 2014 jusqu'au mai 2015 représentent une extension sans coût additionnel (une extension avec l'UE de novembre 2014 – mai 2015 et deux extensions avec le Danemark de mi-novembre – fin décembre 2014 et janvier – mai 2015).

Le programme a été initié par Interpeace, et il est mis en œuvre conjointement par IMRAP et Interpeace. **Interpeace** est une organisation internationale non-gouvernementale basée à Genève. Depuis les années 1990, Interpeace apporte son soutien à des sociétés touchées par des conflits armés pour renforcer leurs capacités à gérer les conflits d'une manière non-violente et non-coercitive, et opère actuellement dans 21 pays et régions en Afrique, au Moyen-Orient, en Europe, en Asie et en Amérique Centrale. Interpeace accompagne le programme au Mali de son bureau régional à Abidjan. L'**Institut Malien de Recherche Action pour la Paix (IMRAP)** a été créé le 31 octobre 2013 à l'initiative d'Interpeace. Il a pour but de contribuer au renforcement de la confiance et la promotion d'un dialogue constructif parmi toutes les composantes de la société malienne en utilisant la méthodologie de la recherche-action participative. Son siège est à Bamako.

Basé sur les résultats de la phase préparatoire du projet (mai 2012 – mai 2013), Interpeace pris la décision de créer une **nouvelle organisation** comme partenaire pour son programme au Mali. Selon son analyse, il n'y avait pas une organisation de la société civile au Mali qui travaillait avec une approche de recherche action participative, qui était assez neutre politiquement, qui avait une couverture nationale, et qui avait un personnel qui représentait la diversité du Mali et avait donc accès à tous les groupes du pays. Avec la création de l'IMRAP, Interpeace voulait combler cette lacune et former un acteur neutre et inclusif.

Les deux organisations **coopèrent** dans la mise en œuvre du programme. Dans cette première phase, Interpeace s'est chargé de la gestion politique du programme (relations avec communauté internationale au Mali, en Europe, à New York), de la gestion du financement, du soutien à la stratégie des ressources humaines de l'IMRAP, de la formation du staff de l'IMRAP, de l'orientation d'IMRAP vers « l'approche Interpeace », de l'accompagnement de l'analyse des résultats de la recherche, de la rédaction du rapport, de l'editing du film, et du soutien au contenu et à la logistique de la conférence et du lancement du rapport « Autoportrait ». L'IMRAP était responsable de la collecte des données et des images à travers la facilitation des focus groupes, de la gestion des chercheurs régionales et facilitateurs locales, de l'organisation de la Conférence Nationale, du plaidoyer auprès des acteurs maliens et de la restitution des résultats par des projections du film

« Autoportrait » dans des différentes localités du Mali. Disons que la rédaction du rapport et la production du film ont été un bel exemple de coresponsabilité entre les deux organisations.

Le programme « Un agenda pour la paix » a comme objectif global « Contribuer au renouvellement d'un vouloir vivre ensemble harmonieux et à l'enracinement du dialogue comme mécanisme permettant de faire face de manière conjointe aux défis et opportunités pour la consolidation de la paix, la réconciliation et la cohésion sociale. » Les principales activités pour atteindre ce but étaient comme suit :

**Création d'IMRAP (mai – novembre 2013) :** création d'IMRAP comme association malienne avec l'aide des personnes ressources, formée à la facilitation de dialogue et la recherche-action participative. IMRAP est apparu dans le contexte des structures intervenant dans le cadre de la reconstruction de la paix comme une entité disposant d'un certain nombre d'atouts comme une neutralité politique, une couverture nationale de l'action, un personnel ayant un accès à tous les groupes sociaux (couverture de la diversité du pays) et une approche action recherche participative.

**Processus de recherche consultative (décembre 2013 – janvier 2015) :** facilitation des discussions en « focus groupe » et nombreux entretiens individuels sur la question « Quels sont les obstacles à la paix au Mali ? » et « Quelles sont les opportunités pour la paix au Mali ? ». Selon les informations fournis par l'IMRAP, 126 focus groupes avec plus de 4.700 participants ont été réalisés dans toutes les régions du Mali (Kidal a été consulté en février 2015) et dans deux camps de réfugiés en Mauritanie et au Niger. L'équipe audio-visuelle de l'IMRAP a documenté l'ensemble de ces rencontres avec la caméra.

**Analyse des résultats et rédaction du rapport et du film , constituant ensemble l' « Autoportrait sur les obstacles à la paix au Mali » (octobre 2014 – janvier 2015) :** présentation et validation des conclusions du processus de recherche consultative au cours des restitutions régionales avec des acteurs sélectionnés dans chacune des régions du Mali (sauf Kidal) et dans deux camps de réfugiées en Mauritanie et au Niger, validation des résultats de la recherche à l'occasion d'une conférence nationale à Bamako avec la participation d'une délégation de Kidal. Priorisation des obstacles à la paix lors de la réunion à Bamako.

Quatre semaines avant la cérémonie du lancement officiel du rapport, il y a eu un grand dialogue sur le studio Tamani (Partenaire de la Fondation Hirondelle) successivement sur les différents chapitres du rapport. Ces débats ont été couronnés le jour du lancement par un grand dialogue de haut niveau animé par la directrice, le président du Conseil d'Administration de l'IMRAP et une haute personnalité de la société civile malienne, expert en recherche sociologique.

**Dissémination du rapport et du film documentaire finaux (février – mi-mai 2015) :** Finalisation du rapport et du film et intégration des éléments complémentaires à travers les focus groups (entre autre à Kidal<sup>3</sup>) et des entretiens individuels. Développement d'une stratégie de dissémination de l'Autoportrait aux niveaux local et régional (par l'unité audiovisuelle

---

<sup>3</sup> Des éléments complémentaires ont été récoltés également à la Conférence Nationale, surtout pour le film.

mobile, traduction du film dans les quatre langues principales du Mali (Bambana kan, Fulfulde, Tamasheq, Sonrhäi), au niveau national (séries de « grands dialogues » diffusé par le Studio Tamani (partenaire de la Fondation Hirondelle) sensibilisation d'acteurs clés) et international (sensibilisation des partenaires techniques et financiers engagés au Mali). Evaluation de la première phase et planification de la deuxième phase.

**Début des activités cherchant des « solutions » pour les défis priorités lors de la conférence nationale (mars – mai 2015) :** mission de prospection pour des projets communautaires ciblant des problématiques conflictuelles issues des consultations locales, organisation d'une « Semaine Citoyenne » pour la jeune génération du Mali à Mopti, séances de dialogue avec les forces armées et de sécurité (corps habillés, armée, police, gendarmerie, garde nationale) y compris leurs familles dans les garnisons de Kayes, de Nioro et de Ségou.

La **Fondation Hirondelle** est une organisation non-gouvernementale basée à Lausanne, qui soutient le travail de médias dans des pays en crise depuis 1995, avec l'objectif de diffuser une information rigoureuse et neutre afin de favoriser le débat démocratique. Avec le financement de l'Union Européenne (50%) et des autres partenaires (Royaume-Uni, Allemagne, PNUD, Fondation Ford), la Fondation Hirondelle a fondé le Studio Tamani en août 2013 avec son partenaire malien URTEL. Il est une structure qui propose des émissions d'information aux 24 radios partenaires présentes dans les régions du Mali. Le Studio Tamani compte avec à peu près 20 journalistes à Bamako et un réseau de correspondants de ses radios partenaires à travers le pays. Chaque jour, le Studio Tamani produit une émission de deux heures sur les actualités du Mali, surtout sur le processus de paix, qui – selon le Studio Tamani - « dans lesquelles les forces en opposition peuvent débattre. » Selon un sondage du août 2014, les émissions du Studio Tamani sont bien reçues par les auditeurs maliens, dont 45% à Tombouctou, 45% à Koulikoro et 12% à Bamako (Radio France International : 17%) écoutent régulièrement ses émissions.

## 2. Objectifs et méthodologie de l'évaluation

### 2.1. Objectifs de l'évaluation

Selon les termes de référence, l'**objectif global** de l'évaluation est de contribuer à l'amélioration du programme de consolidation de la paix « Agenda pour la Paix » au niveau opérationnel et stratégique. Vu que le programme est relativement nouveau, l'emphase de l'évaluation est sur l'apprentissage pour améliorer le travail à venir. Néanmoins, l'évaluation se comprend aussi comme un des mécanismes pour assurer la redevabilité et la responsabilité d'Interpeace et de la Fondation Hirondelle par rapport aux bailleurs du programme. Le destinataire principal et l'utilisateur de l'exercice et du rapport d'évaluation sont les équipes d'Interpeace et d'IMRAP. Les destinataires secondaires et les lecteurs du rapport sont les bailleurs du programme. Les **questions spécifiques** d'évaluation se modèlent sur les critères d'évaluation définis par l'OCDE, notamment la pertinence, l'effectivité, l'influence/impact, l'efficacité et la durabilité des résultats du programme. En plus, il y a des questions concernant la pertinence et l'efficacité du partenariat entre IMRAP et Interpeace et les points d'apprentissage de la première phase du programme (voire Termes de Référence et Rapport Initial).

Dans sa **démarche**, la mission d'évaluation se propose dans un premier temps de jeter un regard rétrospectif sur le passé en terme de mise en œuvre des activités afin d'apprécier le niveau d'achèvement des actions et la façon dont celles ont été mises en œuvre. Autrement dit, il s'agit d'évaluer l'atteinte des résultats, la pertinence et l'efficacité de l'intervention, les stratégies, la coopération, les structures et le processus mis en place ainsi que les innovations et l'expérience à capitaliser. Dans un deuxième temps, l'évaluation regarde vers la future et développe des recommandations pour les différents acteurs.

## 2.2. Méthodologie de l'évaluation

L'équipe d'évaluation est constituée par un évaluateur malien et une évaluatrice internationale. La mission d'évaluation s'est déroulée au début de la phase de dissémination, environ deux mois avant la fin du programme. L'évaluatrice internationale a observé la Conférence Nationale entre le 26 et 30 janvier 2015 et a mené des interviews téléphoniques avec l'équipe d'Interpeace début mars 2015. Entre le 15 et 26 mars 2015, l'équipe mixte des évaluateurs s'est rendu à Bamako, dans la région de Ségou (San, Tominian) et dans la région de Kayes (Kita) pour collecter des données sur le travail du programme. Les régions de Gao, Tombouctou et Kidal ont été couvertes par des entretiens téléphoniques. Afin de répondre aux questions d'évaluation, l'équipe d'évaluation s'appuie sur des différentes méthodes pour la collecte et analyse des données. Pour la collecte des données, l'équipe a appliqué une **approche méthodologique participative et inclusive** qui a permis de toucher les différents acteurs ciblés par le programme. Ils pouvaient se prononcer sans complaisance et de façon confidentielle sur la démarche et les activités mises en œuvre.

Les **méthodes** suivantes ont été utilisées pour la collecte et l'analyse des données :

- Étude des documents du programme (document de programme, rapports aux bailleurs, rapports des ateliers, rapport « Autoportrait », matériaux audio-visuels etc.)
- Etude des documents sur le contexte de crise au Mali (documents d'analyse, stratégies nationales, ébauches des accords de paix, publications académiques, journaux, sites web)
- Séance de réflexion avec l'équipe IMRAP (équipes de recherche, de dialogue et chargée de l'audiovisuel) basé sur l'analyse SWOT
- Entretiens individuels avec la directrice et quelques membres de l'équipe d'IMRAP, entretiens individuels avec des chercheurs régionaux et des mobilisateurs locaux d'IMRAP
- Entretien en groupe avec le Conseil d'Administration d'IMRAP
- Entretiens individuels avec quelques membres de l'équipe Interpeace (par Skype)
- Entretiens individuels avec des représentants de la Fondation Hironnelle, visite du Studio Tamani appuyé par la Fondation Hironnelle
- Entretien en groupe avec les bailleurs du programme (Union Européenne, Ambassade de Danemark)
- Entretiens individuels avec des participants des consultations au niveau local, régional et national à Bamako et dans les régions de Ségou (San, Tominian) et Kita, entretiens téléphoniques avec quelques participants des consultations dans les régions de Gao, Tombouctou et Kidal et des retournés du camp de réfugiés en Mauritanie (voire Fig. 1). Les interlocuteurs incluent des autorités, des personnes ressources, des représentants des différents groupes sociaux (femmes, jeunes, communicateurs traditionnels etc.) et quelques observateurs externes (voire Fig. 2).

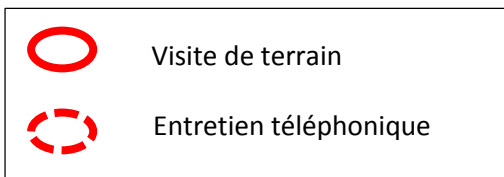
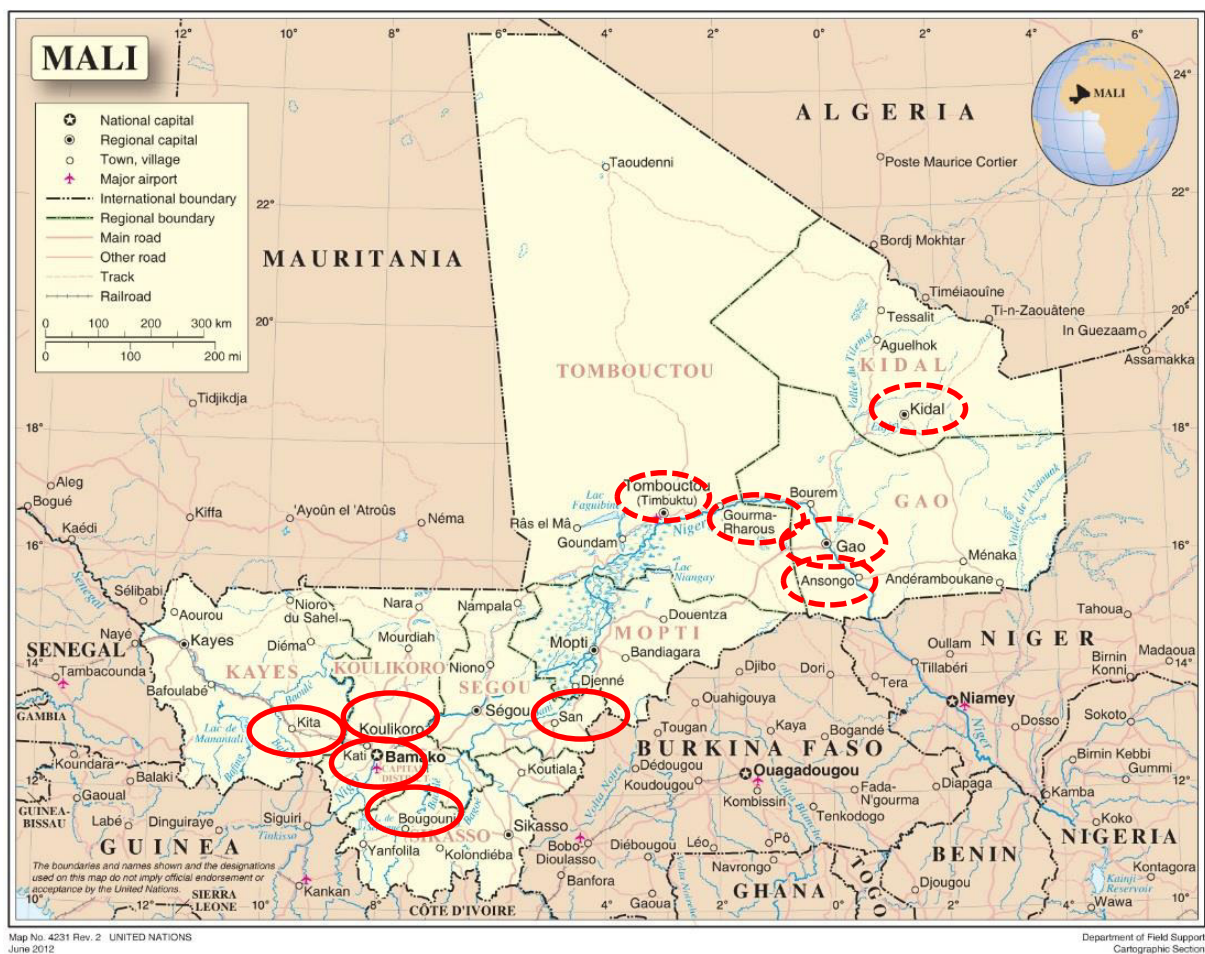


- Observation des réunions des équipes d'IMRAP et d'Interpeace, observation de la conférence nationale, observation des projections du film « Autoportrait » (Tominian, Kambila)
- Atelier de restitution et validation des résultats préliminaires de l'évaluation avec la participation des bailleurs (UE), le Conseil d'Administration de l'IMRAP, des représentants d'Interpeace, et l'équipe IMRAP

Les évaluateurs encourageaient toujours une participation active des interlocuteurs en utilisant des guides semi-structurés répondant à leurs préoccupations. Les informations reçues ont été triangulées dans la mesure possible.

Le programme de l'évaluation et la liste des interlocuteurs se trouve en annexe 1. L'annexe 2 contient la liste des documents consultés.

**Figure 1: Zones couvertes par la mission d'évaluation**



**Figure 2: Caractéristiques des personnes contactées**

Localités	Bamako	San	Tominian	Yasso	Kita	Kassaro	Tombouctou, Gao, Kidal
Interpeace (direction Genève, direction Abidjan, staff)	X						
IMRAP (direction, staff)	X						
IMRAP (chercheurs, mobilisateurs)	X	X	X		X		X
IMRAP Conseil d'Administration	x						
Fondation Hironnelle/ Studio Tamani	X						
Bailleurs (UE et Danemark)	X						
Universitaires	x						
Elus locaux		X	X				X
Leaders religieux	X		X	X			
Communicateurs traditionnels	X		X		X		
Ex-réfugié	X						
Handicapé					X		
Réfugiée de la Côte d'Ivoire					X		
ONG externe	X						

Les évaluateurs souhaitent exprimer leur reconnaissance à tous ceux qui ont rendu possible cette évaluation. Nous remercions les équipes d'IMRAP et Interpeace qui ont ouvertement partagé leurs expériences et leurs apprentissages avec nous et qui étaient toujours disponibles pour faciliter le bon déroulement de l'évaluation. Ils nous ont aussi permis de participer aux moments importants du programme comme la conférence nationale et les premières projections du film « Autoportrait ». Nos sincères remerciements vont aussi à nos interlocuteurs dans les régions et à Bamako qui ont réfléchi avec nous sur l'importance et les effets des consultations menées par IMRAP et Interpeace pour la recherche de la paix au Mali et pour la paix dans leurs localités.

### 3. Le contexte du programme : La crise au Mali

Le programme « Agenda pour la paix » s'inscrit dans le contexte de **la crise la plus profonde** que le Mali a vécu depuis son Indépendance. Cette crise était aussi bien le contexte que l'objet du programme. Ce chapitre donne un aperçu du développement de la crise pendant la mise en œuvre de la première phase du programme et examine quelques explications de cette crise, y inclus ses

causes structurelles. Il sert de base pour l'évaluation de la pertinence du programme (voire 4.1.) et pour la réflexion sur les contraintes auxquelles le programme fait face.

Depuis son indépendance, le Mali a vu plusieurs rébellions dans le nord de son vaste territoire, dont les plus importants étaient la rébellion de 1990-1992 et celle de 2006-2009. La guerre actuelle au nord a commencé avec la chute du colonel Khadafi et le retour des ex-combattants touareg fortement armés, qui avaient servi dans l'armée libyenne. Quelques uns d'eux entrent dans le Mouvement national pour la libération de l'Azawad (MNLA) qui se forme en 2011 pour revendiquer l'autodétermination de la région de l'Azawad au nord du pays. En janvier 2012, la lutte armée du MNLA commence avec la prise d'Aguelhok. Le succès des rebelles suscite un **coup d'état** en mars 2012, mené par un groupe des officiers qui accuse le gouvernement d'incapacité face à la crise au nord. Pendant l'année 2012, les groupes rebelles – séparatistes et djihadistes – consolident leur **contrôle sur la partie nord du Mali** et commencent à appliquer leur interprétation de la charia dans les grandes villes du nord – notamment à Tombouctou et à Gao.

L'avance des rebelles vers le sud au début de l'année 2013 provoque une **intervention militaire** française (« Opération Serval »), qui est suivie par la « Mission intégrée des Nations unies pour la stabilisation au Mali » (MINUSMA). La reconquête des terroirs du nord par les troupes internationales aboutit aux premières **négociations de paix à Ouagadougou** en juin 2013. L'accord de paix d'Ouagadougou prévoit un cessez-le-feu pour la tenue des élections présidentielles en septembre 2013 et un processus des réformes politiques et économiques en faveur du nord. Après son élection, le nouveau président Ibrahim Boubacar Keita lance quelques initiatives pour un **dialogue national sur le futur du nord**. Malheureusement, ces initiatives sont dominées par les acteurs étatiques et se concentrent étroitement sur la question de la décentralisation. Les négociations prévues dans le cessez-le-feu d'Ouagadougou ont peine à démarrer à cause de la manque de confiance entre les protagonistes. Ensuite, le MNLA officiellement résilie l'accord d'Ouagadougou en novembre 2013.

La situation au nord s'aggrave en mai 2014 avec des combats entre l'armée malienne et les rebelles à Kidal suite à la visite du premier ministre dans cette ville. Après la **défaite de l'armée malienne à Kidal** en 23 mai, le nord du Mali se trouve à nouveau sous le contrôle des groupes armés. Avoir perdu sa position de force, le gouvernement malien se voit contraint d'entrer en négociations avec les rebelles. L'Algérie, qui était déjà le principal médiateur dans les crises précédentes, prend l'initiative de convoquer les protagonistes de la crise à Alger en juin 2014. Les pourparlers officiels commencent en septembre 2014. Après une brève intervention de quelques acteurs de la société civile choisis par le gouvernement et les groupes rebelles au début des négociations en juillet 2014, la société civile reste exclue de la table des négociations à **Alger**.

Après plusieurs rondes de négociations, le gouvernement et quelques groupes rebelles paraphent l'« Accord d'Alger » en 1 mars 2015. Cependant, les principaux groupes rebelles organisés dans la Coordination des Mouvements Armés (CMA) refusent la signature de l'Accord en disant que l'accord ne tiens pas compte de leurs demandes. Ensuite, la situation sécuritaire au nord se dégrade avec des affrontements entre des rebelles et des milices pro gouvernement. Au centre et au nord du pays, la population est en plus affectée par la montée du banditisme, des mines terrestres utilisés par les groupes armés, et des nouveaux acteurs islamistes comme la « Force de libération de Macina », qui

est responsable de plusieurs attentats et menaces contre les « collaborateurs » des forces internationales.

Cette plus récente crise au Mali se distingue des rébellions précédentes par ses **dimensions multiples**. Cette fois-ci, s'ajoutent à la rébellion séparatiste des groupes touareg les intérêts économiques des grands trafiquants de drogue et des humains, qui emploient et financent un grand nombre des jeunes armées. Autre acteur sont les militants des mouvements djihadistes qui opèrent à travers des réseaux trans-sahariens et qui aspirent à l'établissement d'un État islamique sur la base de la charia au Mali. Autres dimensions sont les conflits inter-communautaires déclenchés par la crise et l'intervention militaire prolongée des troupes internationales.

Au même temps, il y a des conflits avec un haut potentiel de violence au sud du Mali, comme par exemple les conflits autour de l'extraction d'or dans la région de Sikasso ou l'accaparement des terres fertiles au bord du fleuve Niger dans la région de Ségou. En plus, ils existent des compétitions autour des ressources naturelles (pêche, agriculture - élevage) dans le delta central du Niger, des conflits sociaux liés à l'exercice démocratique (multipartisme) et la prolifération des courants religieux notamment au sein de l'Islam.

Les causes de cette situation sont diverses. Depuis les années 2000, le Mali fait l'objet des **dynamiques internationales** comme la montée du djihadisme, le déplacement des routes du narcotrafic vers l'Afrique de l'Ouest, ou la concurrence internationale pour les ressources naturelles de l'Afrique. Ces dynamiques ont rencontré au Mali **une société et un État fragiles** qui manquent les capacités pour les affronter. Malgré sa réputation comme « état modèle » pour la démocratie en Afrique de l'Ouest, l'État malien souffre depuis longtemps des institutions faibles, d'une présence insuffisante dans son vaste terroir, et d'un bas niveau de participation politique qui favorisait une culture politique de « consensus » (« *musulha* ») dominé par les groupes au pouvoir. Le clientélisme et la corruption généralisée réduisent la capacité de l'État de créer des institutions et des mécanismes pour la gestion des conflits, y inclus les nombreux conflits autour de la gestion des ressources naturelles ou des problèmes familiales. La relation entre les autorités traditionnelles (p.ex. chefs de village, leaders religieux) et l'État reste ambiguë, surtout dans le cadre de la décentralisation. L'État n'est pas non plus capable d'amorcer un vrai développement économique qui bénéficie l'ensemble de la population. Au niveau local, la population souffre de la violence et de la méfiance causé par des multiples conflits qui restent sans solution dans un contexte, où le système juridique n'est pas accessible à tous et ne fonctionne pas effectivement. En effet les problématiques liées à plusieurs années de mal gouvernance des ressources, les crises climatiques successives qui marquent les équilibres socio- économiques et environnementaux, la corruption et la gestion calamiteuse de l'aide publique au développement sont entre autres questions qui expliquent la profondeur de cette crise.

La Mali a une **société civile** dynamique qui a joué un rôle important dans le processus de paix des années 90. Les groupes de la société civile s'engagent dans la prévention des conflits, le dialogue intercommunautaire, la gestion des conflits au niveau local, la sensibilisation de la population pour la paix et aident à répondre aux causes structurelles et aux conséquences de conflits violents. Dans les années avant la crise de 2012, la plupart des organisations de la société civile luttant pour la paix travaillaient au niveau local ou ils ont appuyé des processus de dialogue et des mécanismes locaux de

gestion de conflit. Avec la crise de 2012/2013, beaucoup de nouvelles organisations internationales sont arrivées au Mali pour contribuer à la construction de la paix. Ils ont amené une nouvelle perspective sur les conflits au Mali qui vise plus les dynamiques nationales. Les maintes initiatives de la société civile pour la paix au Mali aurait pu avoir plus d'effet sur le déroulement du processus de paix, s'il y avait eu plus de coordination et synergie entre les différents efforts. La société civile a très peu pesé sur le cours des négociations à cause justement de son faible positionnement stratégique et le manque de leadership.

La chronologie suivante montre comment les activités d'Interpeace et IMRAP s'inscrivaient dans la dynamique de la recherche de la paix au Mali depuis 2012 (Fig. 3).

**Figure 3: Chronologie de la crise au Mali depuis 2011**

Evènements au Mali		Activités d'Interpeace/IMRAP
Création des nouveaux groupes armés au Nord du Mali (MNLA, MUJAO, Ansar Dine)	<b>2011</b>	
Début de la lutte armée des rebelles du MNLA, avec la prise d'Aguelhok	<b>Jan 2012</b>	
Coup d'état contre le président Amadou Toumani Touré, accusé d'incompétence dans la lutte contre la rébellion au nord.	<b>Mars 2012</b>	
Investiture du président Dioncounda Traoré comme président de transition dans le cadre de l'accord signé par la junte avec la Cédéao	<b>Avril 2012</b>	
Déclaration de l'indépendance de l'Azawad, par les rebelles touaregs, soutenus par le groupe islamiste Ansar Dine. Les villes importantes de Kidal, Gao et Tombouctou passent aux mains des rebelles.	<b>Avril 2012</b>	
Établissement du contrôle des islamistes de MUJAO dans la totalité du nord du Mali, application de la loi islamique, début de la destruction des lieux saints à Tombouctou	<b>Mai/juin 2012</b>	Début de la Mission exploratoire au Mali, atelier de réflexion à Genève avec des acteurs maliens et internationaux
Les islamistes contrôlent la totalité du nord du pays après avoir chassé les rebelles touaregs du MNLA de leur dernier bastion d'Ansongo.	<b>Juillet 2012</b>	
	<b>Aug/Sept 2012</b>	Mission exploratoire à Bamako, Mission exploratoire à Niamey, Ouagadougou, Bamako, Ségou et Sikasso
	<b>Nov 2012</b>	Mission exploratoire à Bamako
Début de l'offensive des islamistes vers le sud du pays Début de l'intervention des forces	<b>Jan 2013</b>	Mission exploratoire à Bamako

françaises (Opération Serval) contre les groupes armés, libération de Gao et de Tombouctou, Kidal passe sous le control du MNLA		
Création par l'ONU d'une Mission intégrée des Nations unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA)	<b>Avril 2013</b>	Mission exploratoire à Bamako
	<b>Mai 2013</b>	Fin de la mission exploratoire Début du programme « Agenda pour la paix » 1 <sup>e</sup> rencontres avec MINUSMA, CJVR, et autres représentants gouvernementaux
Signature à Ouagadougou d'un « accord préliminaire à l'élection présidentielle et aux pourparlers inclusifs de paix au Mali » entre les autorités de transition et les rebelles touaregs	<b>Juin 2013</b>	Recherche et identification de la figure malienne de consensus à même de porter le processus et devenir le leader de ce qui deviendra l'IMRAP
Installation de la Mission intégrée des Nations unies pour la stabilisation du Mali (MINUSMA) composée de 12 600 casques bleus chargés de stabiliser le Nord.	<b>Juillet 2013</b>	Recherche et identification du responsable financier et administratif de l'IMRAP Rencontres avec ambassades (Pays-Bas, Etats-Unis, Royaume-Uni, UE)
Victoire de Ibrahim Boubacar Keïta à l'élection présidentielle.	<b>Aout 2013</b>	Formation administrative et financière en vue de la création de l'IMRAP
Détérioration des relations entre le gouvernement et les séparatistes au Nord, avec des affrontements occasionnels. Début des consultations nationales et régionales initiées par le Ministère de la Réconciliation sur la décentralisation et le développement économique du Nord.	<b>Sept-Nov 2013</b>	Création d'IMRAP (règlement intérieur, statut, Conseil d'Administration, Assemblé Générale Constitutive, système administratif et financier), Protocole d'Accord Interpeace-IMRAP Recrutement de l'équipe centrale représentative du Mali et premières formations (méthodologie, partage d'expérience). Première mission de reconnaissance, de cartographie des acteurs et initiatives dans 7 régions pour présenter le processus aux différentes autorités et identifier des relais locaux Participation aux Assises du Nord organisés par Min. de Réconciliation
	<b>Dec 2013</b>	Atelier stratégique avec CDA
Visite d'IBK à Alger pour lancer le processus d'Alger Election du Président de l'Assemblée Nationale	<b>Jan 2014</b>	Début des consultations locales à Ségou Formation des relais locaux Participation au forum de l'UE à Dakar
Affrontements entre Touaregs et Peuls près de Gao avec au moins 110 morts Enlèvement de 5 humanitaires du CICR Rencontre entre le Gouvernement, groupes armés, OSC et partenaires Création du G5 du Sahel	<b>Feb 2014</b>	Consultations à Mopti Introduction formelle du programme au gouvernement (CJVR, Min. Réconciliation, Min. Admin. Territoriale) 1 <sup>ère</sup> réunion Conseil d'Administration Participation au 14 <sup>e</sup> Forum de Bamako « Paix, Sécurité et Développement »
Elections municipales sont repoussées de	<b>Mars 2014</b>	Consultation de Sikasso

6 mois Assemblée Nationale vote la loi établissant la CVJR		Visite au Burundi pour échange d'expérience (notamment leur Groupe National) Coordinateur de recherche et chercheur dialogue recrutés
Assises régionales de Tombouctou 1 <sup>e</sup> cas d'Ebola à Bamako Recomposition du gouvernement après la démission du Premier Ministre Nomination du Haut Représentant pour les pourparlers (Modibo Keita)	<b>April 2014</b>	Consultation de Kayes 1 <sup>e</sup> mission de l'équipe dialogue à Ségou et Mopti Formation Audiovisuelle 2 formations des relais locaux Recrutement du nouveau chercheur audiovisuel
Renouvellement des affrontements au Nord. Kidal, Tessalit, Ménaka et autres villes du Nord passent sous le contrôle du MNLA. FMI suspend l'aide Visite du Premier Ministre à Kidal provoquant de la violence	<b>Mai 2014</b>	Consultations de Kayes et Koulikoro Consultation de Tombouctou et Gao reportées Audit et retrait de mi-parcours 1 <sup>e</sup> Groupe d'appui au programme Rencontre avec Haut Représentant pour les pourparlers Rencontre MINUSMA et AMSS Enregistrement légal de l'IMRAP
Signature d'un cessez-le-feu Banque mondiale suspend l'aide	<b>Juin 2014</b>	Consultation de Bamako Consultation de Tombouctou et Gao et camps de réfugiés au Niger Unité dialogue à Sikasso Rencontre avec chef du cabinet du Min. Réconciliation
Début des nouvelles négociations entre le gouvernement malien et les séparatistes à Alger, bref « audience » des groupes de la société civile choisis par les parties.	<b>Juillet 2014</b>	Début de la rédaction du rapport Arrivé Reports & Information Officer Interpeace Rencontre avec Min. Décentralisation et Directeur de Cabinet du Premier Ministre
Adoption d'une feuille de route et ajournement des négociations	<b>Août 2014</b>	Formation audio-visuelle et sécuritaire Rencontre Chef de cabinet Min. Réconciliation Présentation aux représentants partis politiques
Poursuite des pourparlers avec l'écoute de la société civile mais sans résultats	<b>Sept 2014</b>	Consultation des réfugiés en Mauritanie et des ressortissants du Nord à Bamako Restitutions régionales à Ségou, Sikasso, Mopti Participation au groupe de travail de la société civile pour les négociations 1 <sup>ère</sup> participation au Grand Dialogue de Studio Tamani (radio)
Suspension des pourparlers Neuf soldats du MINUSMA tués, affrontements entre la force française « Barkhane » et AQIM à Kidal Bert Koenders quitte le MINUSMA Révolution au Burkina Faso	<b>Oct. 2014</b>	Restitutions à Kayes, Gao et Bamako Contact téléphonique direct avec Alghabas Ag Intallah, figure centrale de l'ensemble des groupes armés du Nord-Mali (MNLA, HCUA, Ansar Dine)
Bilan Ebola : 5 décès et plus de 300 personnes en surveillance. Campagne gouvernementale	<b>Nov. 2014</b>	Unité de Dialogue aux camps militaires à Kayes 2 <sup>e</sup> Groupe d'appui au programme Atelier de préparation de la Conférence nationale

d'information sur les pourparlers		Formation administrative
Reprise des pourparlers (3e ronde) mais suspension sans accord préliminaire FMI reprend son aide	<b>Déc. 2014</b>	Formation audio-visuelle Consultations des acteurs clés par entretien Participation à une conférence à Casablanca
Nomination du nouveau Premier ministre (Modibo Keita) Décès d'Intalla Ag Attaher, père d'Alghabas Ag Intalla Voyage des représentants de la société civile malienne en Europe pour demander l'appui à une solution négociée de la crise.	<b>Jan 2015</b>	Entretien avec ancien Président Général Moussa Traoré Annulation de la mission à Kidal suite au décès d'Intalla Ag Attaher (aménokal des Ifoghas) Conférence Nationale
Affrontements entre rebelles et MINUSMA, manifestations contre le MINUSMA à Gao Deux reprises des négociations d'Alger Déclaration de cessez-le-feu	<b>Fév. 2015</b>	Consultation de Kidal par chercheur local et coordinateur de la société civile à Kidal 4 émissions Grand Débat au Studio Tamani Finalisation de l'Autoportrait du Mali
Paragraphe de l'accord de paix d'Alger par le gouvernement et quelques groupes rebelles La Coordination des Mouvements de l'Azawad (CMA) refuse la signature de l'accord de paix négocié à Alger Attentat à Bamako avec 5 morts Ajournement des élections municipales à octobre 2015	<b>Mars 2015</b>	Lancement officiel de l'Autoportrait Emission spéciale avec le Studio Tamani Début de la dissémination du rapport et du film « Autoportrait du Mali » à Ségou, Mopti, Bamako 3 <sup>e</sup> Groupe d'Appui au Programme Tournée en Europe (Bruxelles, Copenhague, Stockholm et Genève) Formation sur le changement organisationnel Evaluation externe Rencontres avec les militaires à Kayes
Renouvellement des affrontements entre la Coordination des Mouvements de l'Azawad, le MINUSMA et l'armée malienne à Tombouctou, Lere et Ménaka CICR suspend ses mouvements au Nord Rencontre avec Premier ministre sur l'Accord d'Alger et la sécurité Caravane de paix débute	<b>Avril 2015</b>	Visite du terrain à Ségou avec les partenaires du programme et 4 <sup>e</sup> Groupe d'appui au programme 1 <sup>e</sup> dialogue avec militaires- populations à Kayes Demande à l'IMRAP de déposer des copies de l'Autoportrait au Président et Premier ministre Formation MAVU avec collègue de Puntland Formation sur RAP et Facilitation Atelier régional de l'ONU à Accra sur « regional peacebuilding »
CMA paraphe l'Accord d'Alger	<b>Mai 2015</b>	Rencontre de la Jeunesse pour la paix  2 <sup>e</sup> dialogue avec militaires- populations à Kayes Inauguration espace de dialogue à Moribabougou Lettre de soutien par le Min. Réconciliation

Sources : Radio France International, BBC, Jeune Afrique, International Crisis Group, Interpeace, IMRAP



## 4. Evaluation du programme selon les critères de l'OCDE

### 4.1. Pertinence

#### 4.1.1. Objectifs et théorie de changement

L'**objectif globale** du programme d'après les propositions soumises aux bailleurs est « *Contribuer au renouvellement d'un vouloir vivre ensemble harmonieux et à l'enracinement du dialogue comme mécanisme permettant de faire face de manière conjointe aux défis et opportunités pour la consolidation de la paix, la réconciliation et la cohésion sociale.* » Pendant un atelier de réflexion sur la stratégie du programme en décembre 2013, qui a été appuyé par Collaborative for Development Action (CDA), Interpeace et IMRAP avaient constaté que cet objectif était très ambitieux et pas atteignable jusqu'à la fin du programme. On est convenu que l'objectif original représentait plutôt la vision du programme à long terme et a défini un nouvel objectif pour la première phase du programme. Le nouvel objectif du programme est « *D'ici à la fin 2014, des mécanismes de dialogue inclusif sont établis dans toutes les régions et deux camps de réfugiés pour (i) renforcer la confiance et (ii) permettre aux Maliens de développer ensemble un agenda pour la paix basé sur une compréhension commune et partagée des obstacles et des opportunités pour la paix.* »

Selon le nouvel objectif, la **théorie de changement** générale du programme est: « *Si des mécanismes de dialogue sont mis en place dans toutes les régions et deux camps de réfugiés, Alors la confiance sera renforcée et un large consensus sera obtenu sur un agenda pour la paix, Parce qu'un processus inclusif et participatif permet des échanges ouverts et réguliers et valorise le rôle de chacun dans la consolidation de la paix.* »

Les **objectifs spécifiques**<sup>4</sup> du programme étaient conservés pendant l'atelier avec CDA et sont les suivants :

- Renforcer la confiance, promouvoir un dialogue constructif entre toutes les composantes de la société, les engageant dans des efforts de collaboration
- Atteindre un large consensus sur les défis clés pour la consolidation de la paix, la réconciliation et la cohésion sociale, la sauvegarde du tissu social et le renforcement de l'unité du peuple malien.
- Faciliter la construction d'une vision commune pour un avenir partagé, transcendant tous les clivages présents dans la société malienne.
- Contribuer à l'établissement de passerelles de dialogue entre les différents secteurs et niveaux de la société et les institutions politiques de l'Etat.
- Produire et diffuser des informations et des programmes factuels, équilibrés, impartiaux et professionnels dans les principales langues parlées au Mali, afin de contribuer au dialogue entre les communautés.

---

<sup>4</sup> L'objectif spécifique 5 présente les activités de la Fondation Hirondelle, avec laquelle Interpeace coopère au sein du programme et qui a reçu à peu près un quart de ses ressources.

Ce chapitre examine dans quelle mesure les objectifs et la théorie de changement étaient pertinents pour la recherche de la paix dans la situation historique du pays pendant la mise en œuvre du programme.

#### 4.1.2. Pertinence thématique

Compte tenu de la crise prolongée au Mali et ses conséquences négatives sur le tissu social, l'**objectif global** du programme, notamment la contribution à la consolidation de la paix, la réconciliation et la cohésion sociale, est **pertinent**.

Selon l'OCDE (2012) un programme pour la paix est pertinent s'il s'adresse aux « **facteurs moteurs clés** » du conflit, et s'il est capable de s'adapter aux besoins émergents d'un contexte dynamique. Selon l'objectif révisé, le programme « Agenda pour la paix » vise l'établissement des mécanismes de dialogue dans toutes les régions du Mali pour renforcer la confiance et développer ensemble un agenda pour la paix. Si l'on compare cet objectif avec des « facteurs moteurs clés » de la crise identifiés dans des analyses récentes de la crise au Mali (p.ex. « Auto-Portrait », International Alert 2014, Oxfam 2013, Briscoe 2014, ICG 2012-2014, Clingendael 2015), on constate que ces études mettent plutôt l'accent sur des facteurs structurels comme la gouvernance, l'inégalité du pouvoir entre le Sud et le Nord, le système de justice, la sécurité, la gestion des ressources naturelles, ou la gestion insuffisante des conflits locaux. En plus, il y a des dynamiques comme les activités des groupes islamistes venants du Moyen Orient, la compétition pour les ressources naturelles dans le Sahara, et la lutte internationale contre le terrorisme islamiste qui affectent le Nord et le Sud du pays de manière différente. Tous ces facteurs et une histoire des trois accords de paix échoués dans les deux décades passés ont entamé la confiance entre les populations au Nord et au Sud du Mali.

Le programme propose de rétablir la confiance entre les communautés du Mali à travers le dialogue. Le dialogue et la confiance sont certainement nécessaires pour entamer un processus des réformes structurelles avec lesquelles le Mali peut surmonter la crise actuelle et rompre le caractère cyclique de des conflits. Beaucoup de nos interlocuteurs ont confirmé le besoin d'une meilleure communication au niveau local comme au niveau national pour la gestion des conflits et pour l'établissement de confiance. Le programme a répondu à ce besoin et pour ça il est **pertinent**. Toutefois, le dialogue seul ne sera pas suffisant pour rétablir la confiance entre les populations du Sud et du Nord. Une paix durable requiert en plus des réformes qui répondent aux aspirations de la population et permettent une meilleure intégration du Nord dans l'ensemble du pays.

Pour ça, le programme ne se limite pas à trouver des obstacles et solutions liées directement à la crise mais vise l'évolution des obstacles structurelles du Mali qui datent de plus long temps. Il fait une introspective sur les évolutions des obstacles structurelles et embrasse un champ beaucoup plus important que celui tracé par l'environnement immédiat de la crise. En effet les problématiques liées à plusieurs années de mal gouvernance des ressources, les crises climatiques successives qui marquèrent les équilibres socio- économiques et environnementaux, la corruption et la gestion calamiteuse de l'aide publique au développement sont entre autres questions qui expliquent la profondeur de cette crise. **L'identification des projets de réforme** pour transformer les causes structurelles de la crise sera l'objectif de la deuxième phase du programme.

Comme déjà observé par CDA, le **programme aurait bénéficié d'être fondé plus systématiquement sur une analyse de conflit** pour être encore plus pertinent et effectif. Cette analyse aurait pu

influencer des décisions concernant les objectifs, la méthodologie et les acteurs impliqués dans le programme. Par rapport au dialogue, par exemple, une analyse plus poussée aurait permis d'identifier d'une manière plus précise les acteurs entre lesquelles l'établissement de confiance était prioritaire. Cette analyse aurait aussi exigé la déconstruction des notions comme « les Maliens », « la population » ou « le gouvernement » et permis de voir plus claire les différents besoins et intérêts parmi ces groupes ainsi que les relations de pouvoir entre eux. Avec cette compréhension, on aurait pu concevoir des mesures plus ciblés.

#### 4.1.3. Pertinence temporelle

Par rapport à la dimension temporelle, on observe qu'Interpeace a réagi rapidement à la crise déclenché par le coup d'État de mars 2012 en organisant une première mission peu après. Le programme « Agenda pour la Paix » a commencé en mai 2013 juste après les premiers succès de l'intervention militaire internationale quand il existait le besoin d'un dialogue national sur la construction de la paix. Après ce début propice, la démarche du programme n'a plus permis l'utilisation des **opportunités** et la prise en compte des **urgences** nationales et celles des populations vis-à-vis de la persistance de la crise. En effet, le programme a raté plusieurs rendez-vous avec l'histoire récente du Mali pendant les négociations sur la crise au Nord (voire Fig. 3).

Comme membre de la société civile malienne, IMRAP aurait pu faire un accompagnement critique des processus de recherche de la paix en cours pendant la première phase et lutter pour que la voix de la société civile soit écouté pendant les négociations et les processus que les ont accompagnés (p.ex. dialogue nationale initié par le gouvernement, processus de réconciliation). Sur la base des résultats des consultations menés par le programme - même encore préliminaires - il aurait été possible de publier et disséminer des contributions concises (p.ex. « briefings ») avec, par exemple, les thèmes les plus importants qui devrait être abordé pendant les négociations du point de vue des populations. On aurait aussi pu se prononcer sur les limitations des négociations, encore une fois en faisant référence aux dynamiques trouvées sur le terrain. Pour avoir plus d'impact, IMRAP aurait pu s'associer avec des autres acteurs de la société civile au Mali pour développer des positions communes vers les négociations et vers les autres processus menés par le gouvernement pour résoudre la crise et pour renforcer sa capacité de plaider en se mettant en réseau avec des autres acteurs de la société civile.

Selon des informations fournies par l'IMRAP et Interpeace, l'IMRAP a participé à plusieurs rencontres organisées sur la paix au Mali:

- a) Formation régionale sur la lutte contre l'extrémisme violent en Afrique de l'Ouest et au Sahel, 29-31 janvier 2014, à Dakar
- b) Le rôle des acteurs régionaux dans l'architecture du Peacebuilding au niveau des Nations Unis, les 21, 22 Avril 2015, à Accra.

#### 4.1.4. Pertinence des acteurs impliqués

Par rapport aux acteurs impliqués dans le processus de consultations, le programme a fait un grand effort pour accéder une grande gamme des **acteurs divers**, y inclus les différents communautés linguistiques, culturelles et religieux au Mali, des réfugiés, des représentants de l'État, et même des groupes armés. Quand-même, la voix de la population qui subit la guerre au Nord du pays (les

« survivants de la crise ») et la voix des jeunes qui s'associent aux groupes armés ne sont pas assez représentées.

#### 4.1.5. Pertinence de la démarche

Selon nos informations, en 2013, il n'y avait pas une organisation malienne d'envergure nationale qui s'attachait exclusivement à la recherche de la paix. Pour ça, la fondation d'IMRAP comme institut national des recherches sur la paix était pertinent. Compte tenu de la multiplicité des organisations non-gouvernementales au Mali et des limites de financement disponible, il comporte aussi des risques qui doivent être abordés pour assurer la valeur ajoutée et la durabilité de l'organisation.

Sur la base des consultations préparatoires en 2012, Interpeace a développé l'hypothèse que « la crise au Nord du Mali n'est qu'un symptôme de la crise malienne. » Cette hypothèse a fortement influencé la démarche du processus de recherche suivant. Dans cette recherche, Interpeace et IMRAP ont mis l'accent sur la recherche des causes profondes de la crise dans le contexte nationale. Avec son **approche nationale**, ils travaillaient de façon complémentaire aux projets des autres intervenants qui se circonscrivaient aux seules régions et populations du Nord. Un des résultats majeurs de cette approche est la connaissance que les populations du Nord et du Sud partagent beaucoup des problèmes et souvent ont les mêmes revendications au gouvernement. Ça a été bien apprécié par nos interlocuteurs car « nous sommes dans le même pays mais on ne se connaît pas. »

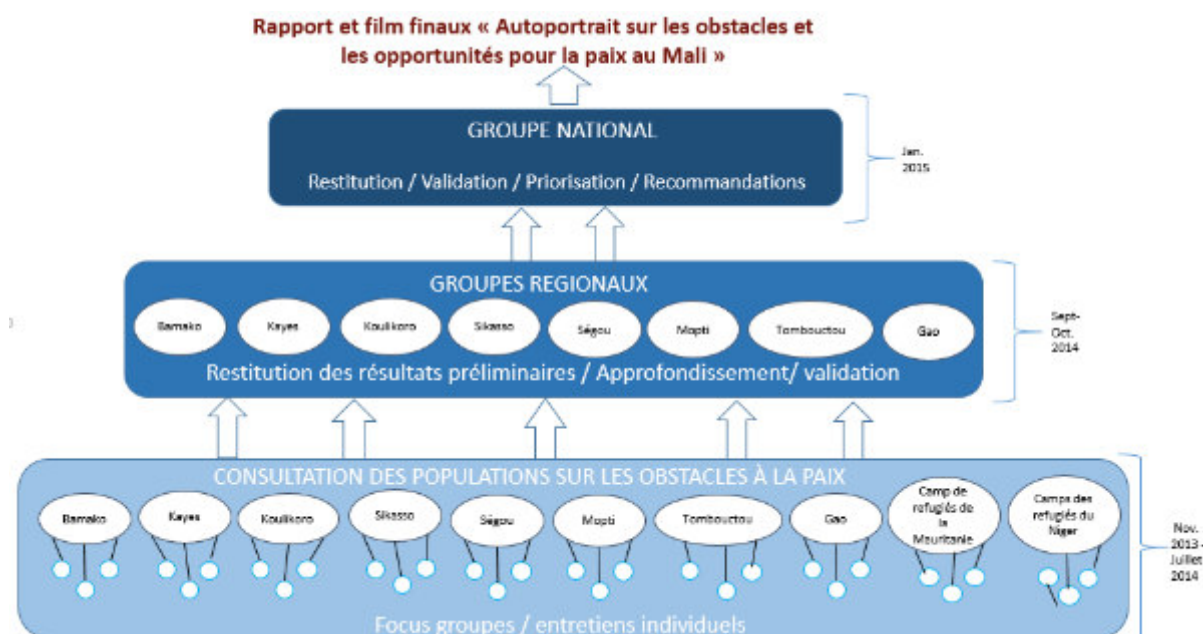
Pour achever une solution négociée à un conflit il est indispensable de chercher des points communs entre les partis. Le programme a beaucoup contribué à mieux comprendre les problèmes que les populations au Nord et au Sud, mais aussi à l'Est et à l'Ouest du Mali partagent. Quand-même, un vrai règlement pacifique des conflits exige aussi la reconnaissance des expériences et des intérêts divers entre les acteurs. La question sur les « obstacles à la paix » se prête bien à la recherche des points communs, mais risque de dépolitiser le conflit en négligeant les acteurs, leurs différences et les relations de pouvoir entre eux. Pour pouvoir aborder ces différences, il faut les rendre visible d'abord. Sans accepter l'existence des expériences et positions profondément différentes on risque de tomber dans le piège du « *musulha* » (« consensus ») traditionnel du Mali. Le « *musulha* » est un consensus qui est proposé par ceux au pouvoir et auquel les autres s'affilient en renonçant partiellement à leurs propres besoins. Pour ça, il serait souhaitable que le programme développe sa démarche dans une manière qu'elle rende plus visible les différences entre les populations du Mali.

La méthodologie du programme se caractérise par un **processus inclusif de dialogue inter-malien** (malien de l'intérieur comme à l'extérieur) à travers une démarche ascendante des cercles vers les régions et le niveau national. Les idées générés lors de consultations au niveau de cercle ont été validées et consolidées par des consultations au niveau régional et national pour aboutir à l'« Autoportrait du Mali » et une hiérarchie des points d'entrée pour la recherche de solutions aux obstacles à la paix au Mali. Le démarche se distingue aussi par son souci de surmonter les hiérarchies sociales pendant les séances de dialogue (« focus groupes ») en plaçant tous les participants sur le même plan. Certains participants des séances de dialogue ont même signalé à l'équipe IMRAP qu'ils étaient surpris qu'ils avaient droit à la parole et qu'en présence des autorités ils puissent s'exprimer sans être inquiétés.

Cette démarche reste originale parce qu'il fait visible les soucis d'une grande partie de la population malienne et réunit les expériences vécues de diverses couches sociales vivant dans des localités

différentes du pays. Elle se distingue aussi par sa **vue globale** et le traitement relativement ouvert de la question de la gestion des affaires publiques. Les réactions positives des participants des consultations montrent que cette approche d'un dialogue inclusif a répondu à un besoin de la société malienne.

**Figure 4: Démarche des consultations pour le développement du rapport "Autoportrait"**



Source : IMRAP/Interpeace, *Autoportrait sur les obstacles et les opportunités pour la paix au Mali*. Bamako, 2015.

Au **niveau local**, le programme a répondu à un **besoin réel d'un dialogue franc et inclusif**, mais les opportunités d'intervenir dans des conflits locaux identifiés n'ont pas toujours été saisies. Au niveau local, le programme a contribué au déclenchement d'un processus de dialogue franc et direct entre des acteurs sociaux de conditions et d'origines différentes. Les séances de restitution de ce dialogue à travers le film ont prolongé ce dialogue que les spectateurs ont jugé très constructifs. Certains acteurs regrettent que cette dynamique ne soit aller plus loin en agissant sur les conflits locaux auxquels ils sont directement confrontés. C'est dans ce domaine qu'une plus grande valorisation du rôle des mobilisateurs fixes et occasionnels d'IMRAP qui sont en contact étroit avec les populations aurait été souhaitable.

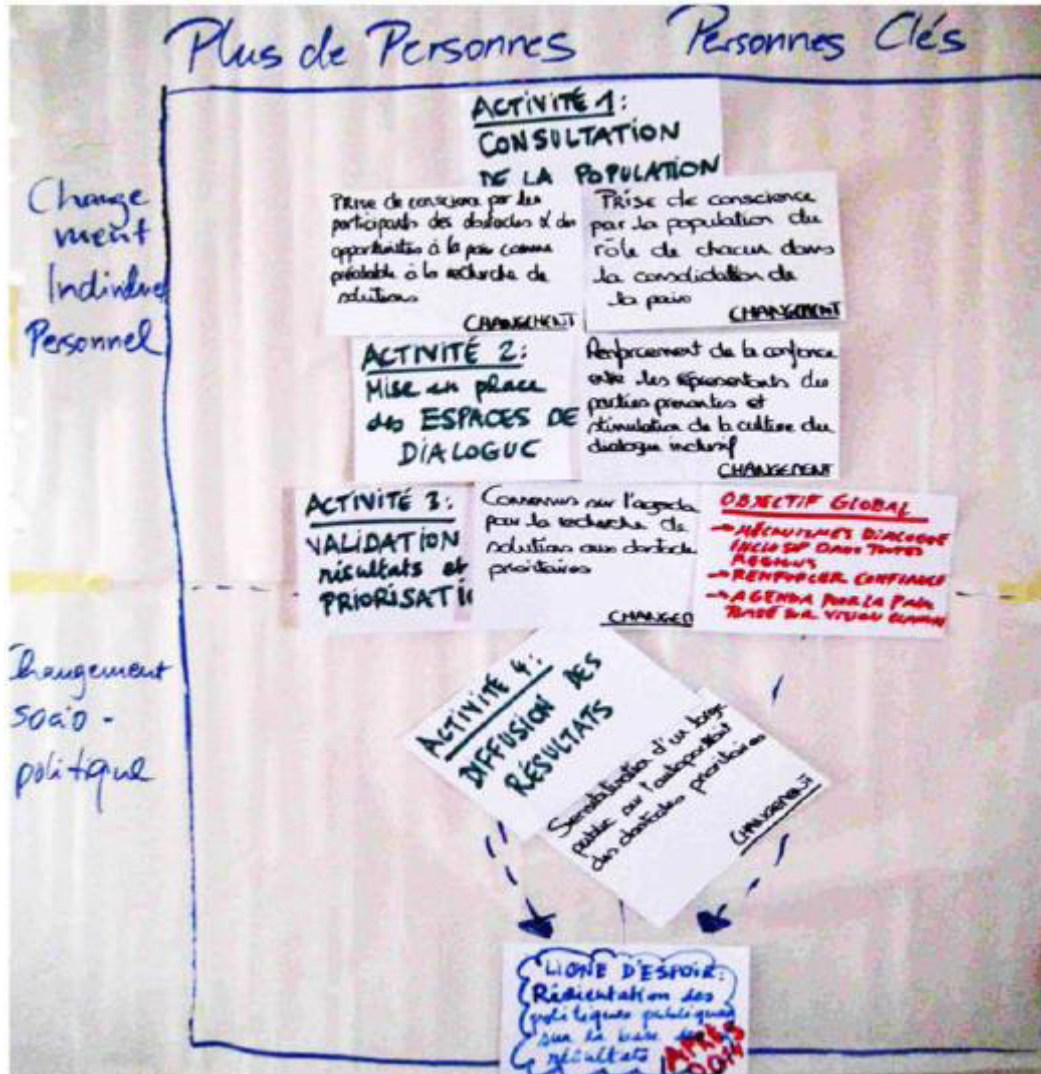
#### 4.1.6. Pertinence de la théorie de changement selon la « matrice RPP »

Pendant l'atelier avec CDA, les équipes d'Interpeace et IMRAP ont représenté la **théorie de changement** du programme sur la **matrice « RPP »** (Reflecting on Peace Practice) (voire Fig. 5).

Selon la matrice, le programme vise surtout à changer les attitudes de la population en général (« plus de personnes »), mais essaie aussi à toucher des personnes (« personnes clés ») qui ont la capacité de prendre des décisions pertinentes pour le développement de la crise (p.ex. par la Conférence Nationale et la dissémination du rapport). La matrice montre aussi que le lien entre le « **changement individuel-personnel** » et le « **changement socio-politique** » est encore faible dans cette première phase du programme. Plus d'activités et des activités différents seront nécessaires

dans la deuxième phase du programme pour arriver à une « réorientation des politiques publiques sur la base des résultats » (des consultations menées par IMRAP/Interpeace) » que la matrice indique comme le changement ultérieur auquel le programme aspire.

Figure 5: Théorie de changement du programme sur la matrice RPP



Source : CDA, Program Quality Assessment Interpeace/IMRAP Mali, décembre 2013.

## 4.2. Effectivité

Pour mesurer l'atteinte des objectifs spécifique du programme, le rapport initial de cette évaluation a proposé une formulation plus concrète de ces objectifs qui vise aux changements auprès des participants directs des activités du programme. Par conséquent, le rapport initial a aussi suggéré des indicateurs adaptés.<sup>5</sup> Ce rapport utilisera ces nouveaux indicateurs pour mesurer les résultats du programme.

<sup>5</sup> Ces indicateurs ont été acceptés par Interpeace et IMRAP avec l'approbation du rapport initial, mais ils n'ont pas été formellement validés avec les équipes sur place.

**Objectif spécifique révisé 1 : « Renforcer la confiance et promouvoir un dialogue constructif entre des représentants de différentes composantes de la société malienne dans les localités où des séances de dialogue ont été tenues. »**

Indicateur 1.a : « Dans chaque communauté et chaque région d'intervention du programme, des représentants d'une grande diversité des composantes de la société locale ont participé dans les séances de dialogue facilitées par le programme. »

Le programme a tenu **123 séances de dialogue** dans les huit régions du Mali, à Bamako et dans des camps de réfugiés au Niger et en Mauritanie. Le nombre des consultations par région varie entre 10 (Gao) et 19 (Bamako). Trois respectivement quatre séances de dialogue avaient lieu dans les camps de réfugiés au Niger et en Mauritanie. À Kidal, où la situation sécuritaire pendant la mise en œuvre du programme ne permettait pas le déplacement de l'équipe d'IMRAP dans la région, le mobilisateur fixe d'IMRAP a collaboré avec une personne de la société civile pour organiser trois consultations et huit (08) entretiens individuels. En total, environ 4.700 personnes ont participé dans les consultations. Ce chiffre montre que l'équipe d'IMRAP a fait un grand effort pour inclure toutes les régions du Mali. La composition multi-ethnique du personnel d'IMRAP a beaucoup facilité leur accès aux différentes régions du Mali. Malheureusement, il y avait des limites pour raisons de sécurité dans les régions qui actuellement ne se trouvent pas sous le contrôle de l'État.<sup>6</sup>

La **sélection des participants** aux séances de dialogue se faisait par les facilitateurs fixes et occasionnels en consultation avec le chercheur régional et l'équipe d'IMRAP. Les facilitateurs utilisaient une liste avec les catégories de participants souhaités par IMRAP pour aider l'identification des participants. Ceux-ci englobaient les autorités administratives (préfet, sous-préfet), les autorités élues (maire, chef du cercle), les autorités traditionnelles (chef de village, conseillers au chef de village), les autorités religieuses, le corps habillé, le président des Organisations de la Société Civile (OSC), le président de l'Association des Jeunes, et la présidente de la Coordination des Associations et ONG féminines (CAFO), les communicateurs traditionnelles (RECOTRAD), des personnes ressources, et des personnes vulnérables (p.ex. handicapés, réfugiés de retour, personnes déplacées). Ça veut dire que la majorité des participants des consultations locales a été choisi sur la base de la représentation des différentes catégories d'acteurs<sup>7</sup> pour assurer le caractère inclusif de la démarche plutôt que sur la base de leur contribution actuelle à la paix dans leurs localités. En analysant la position sociale des participants de consultations locales de plus près, on s'aperçoit qu'ils représentent plutôt les **élites locales** au niveau cercle que la population en général. Pendant le travail de terrain, nous avons rencontré peu de participants des consultations locales qui n'avaient pas une position officielle ou la réputation d'être « personne ressource » des ONGs.

Tôt dans le processus, l'équipe d'IMRAP avait constaté que les femmes et les jeunes ne parlent pas librement dans des groupes focus « mixtes » ou « hétérogènes ». La démarche méthodologique proposée par Interpeace a intégré progressivement les groupes vulnérables avec des **séances de**

---

<sup>6</sup> IMRAP possède un certain nombre de contacts dans les régions du Nord et même dans la région de Kidal. Par exemple, un collaborateur d'IMRAP est arrivé jusqu'à Sevaré pour se rendre par vol aérien à Kidal, mais il est retourné sur Bamako à cause de la situation sécuritaire. La Directrice a eu des entretiens avec le coordinateur des mouvements armés de Kidal, qui leur a conseillé de patienter jusqu'à la normalisation de la situation sécuritaire

<sup>7</sup> Selon les critères de crédibilité, de légitimité

**dialogue « homogènes »** composées exclusivement de femmes ou des jeunes. Quelques participants de ces séances « homogènes » ont confirmé aux évaluateurs qu'elles étaient très constructives. De cette manière, des représentants de l'ensemble des catégories sociales ont participé aux consultations.

La **conférence nationale** en janvier 2015 a réuni environ 200 personnes. Une partie des participants venaient des huit régions du Mali, de Bamako et des camps de réfugiés au Niger et en Mauritanie. Il y avait aussi des universitaires et experts, des membres des commissions, des ministères et institutions étatiques, des membres de différents partis politiques, des membres du corps habillé, des leaders religieux, des membres de la société civile et des médias, et deux personnes proches aux groupes armés. Cette liste des participants montre l'effort de l'IMRAP et Interpeace pour représenter la diversité de la société malienne à la conférence. En unissant des personnes de la base (p.ex. une commerçante ou une formatrice) avec des membres des institutions étatiques dans le cadre de la conférence, on a aussi créé une opportunité pour l'échange directe entre les autorités et quelques membres de la population.

Pour Interpeace et de l'IMRAP, la conférence nationale était un moment décisif pour obtenir un **mandat** pour continuer son travail et promouvoir la recherche des solutions aux défis identifiés dans la première phase du programme. Ce mandat a été obtenu par une votation dans laquelle une très grande majorité des participants de la conférence nationale a déclaré qu'ils souhaitent la continuation du travail d'IMRAP. Ce résultat montre le haut degré de satisfaction des participants avec le processus des consultations et le déroulement de la conférence nationale. Néanmoins, il faut constater que la composition des participants de la conférence nationale était représentative de la diversité du Mali dans un sens démographique. Néanmoins, les participants de la conférence n'étaient pas élus par un certain groupe pour le représenter à la conférence, mais ils étaient choisis par IMRAP. Avant de voter, ils n'ont pas eu l'opportunité de consulter avec les groupes dont ils sont « représentatifs ». Pour ça, on peut dire qu'IMRAP et Interpeace ont reçu un mandat de la conférence, mais pas de la société malienne.

Indicateur 1.b : *« La plupart (80%) des participants des séances de dialogue confirment que l'échange était constructif et que leurs voix ont été écoutées. »*

L'ensemble des acteurs interrogés affirment que les échanges durant les consultations ont eu un caractère libre. Ils estiment aussi que les consultations ont touché une grande gamme de problèmes, y inclus des conflits locaux. Personne n'a mentionné des représailles contre des participants des consultations qui ont abordé des thèmes sensibles comme la justice ou la gouvernance.

Les personnes interrogées pensent que le film offre une bonne opportunité à se connaître et devenir plus indulgents les uns vis-à-vis des autres. Ils pensent aussi que le film facilite la compréhension des sources des conflits et des revendications populaires par le gouvernement et constitue ainsi le début d'un dialogue entre autorité et population qui mérite d'être entretenu.

Il paraît cependant que les thèmes les plus sensibles n'ont pas été abordés pendant les consultations ou n'ont pas été inclus dans les produits finaux (rapport, film). Cela inclut le narcotrafic, l'agitation des djihadistes, l'intervention internationale, la violence intercommunautaire, la compétition internationale pour les ressources naturelles du Nord, et toutes les voix dissidentes au nationalisme



sudiste. Il manque aussi une appréciation de la réalité dans les « zones occupées » au Nord du pays, ou l'État n'est plus présent depuis plusieurs années et qui souffrent d'un niveau de violence supérieur aux autres régions du Mali.

La Conférence Nationale était l'occasion la plus importante pour réunir des représentants du Nord et du Sud et pour leur permettre à se mieux connaître. IMRAP et Interpeace ont essayé de faciliter ce processus par des mesures comme la répartition des places dans la salle de conférence, avec le souci d'asseoir des personnes d'origine et d'opinion différent l'un à côté de l'autre. Malgré ces mesures bien intentionnées, les interactions pendant la Conférence montraient la profondeur des divisions au sein de la société malienne et la difficulté de les surmonter. En dépit des efforts du facilitateur, les représentants du Nord ont eu du mal pour prendre la parole et de se faire entendre par les autres. Cette situation est reflétée dans les fiches d'évaluation de la conférence. Parmi des voix qui demandent le pardon et la réconciliation entre les populations du Nord et du Sud, il y a des autres qui répètent des accusations mutuelles. Plusieurs participants recommandent à la conférence une meilleure compréhension de la situation au Nord.

Du aux comportements enracinés des uns et des autres, la Conférence Nationale n'était pas toujours l'espace neutre qu'il voulait être, mais a des fois reproduit l'exclusion des populations du Nord tout en renforçant le nationalisme du Sud. Au de-là du temps réservé pour les représentants du Nord pour s'exprimer, par exemple, des comportements offensifs vers eux se sont observés pendant les pauses. Ces dynamiques sont difficiles de maîtriser par les organisateurs d'une conférence, mais il est important de les reconnaître parce qu'ils montrent les défis à surmonter dans la recherche de la paix.

***Objectif spécifique révisé 2 : « Atteindre un large consensus sur les défis clés pour la consolidation de la paix, la réconciliation et la cohésion sociale, la sauvegarde du tissu social et le renforcement de l'unité du peuple malien auprès des participants du processus de dialogue initié par le programme. »***

Indicateur 2.a : *« La plupart (80%) des participants de la conférence nationale, stratifiés par appartenance ethnique, lieu d'origine, position sociale, genre, âge etc., identifient des grands défis auxquels le Mali est confronté qui sont cohérents avec les priorités identifiées pendant la conférence. »*

Le rapport « Autoportrait du Mali. Les obstacles à la paix » montre quatre grands défis à la paix au Mali, notamment la gestion de la diversité sociopolitique et crise des valeurs sociétales, la régulation de la compétition autour des ressources et opportunités socioéconomiques, la gouvernance de l'accès aux services publics, et les mécanismes de gestion et résolution des conflits locaux et rébellions armés. Sur cette base, la conférence nationale a dégagé quatre défis prioritaires pour la recherche de la paix au Mali: 1) l'effritement des valeurs sociétales, 2) les limitations d'accès à l'emploi pour les jeunes, 3) les défaillances dans la gouvernance des affaires publiques et 4) l'insécurité chronique. Dans la démarche d'Interpeace, ce sont ces quatre défis sur lesquels IMRAP et Interpeace vont travailler dans la deuxième phase du programme et pour lesquels ils vont chercher des solutions.

Les quatre défis ont été identifiés par vote. Les participants de la conférence ont eu la possibilité de prioriser des défis définis pendant les consultations locales et régionales au sein de quatre grandes

thématiques identifiées par l'IMRAP et Interpeace. Le système de pondération a déterminé le défi le plus prioritaire pour chaque thématique. Plusieurs de nos interlocuteurs qui ont participé à la Conférence Nationale ont confirmé qu'ils considèrent ces quatre défis comme importants. Les limitations du processus par rapport aux minorités sont mentionnées dans la section sur l'indicateur 1.b.

En plus du conflit au nord du Mali, il y a un grand nombre des conflits moins connus au Mali, comme par exemple la problématique de l'exploitation aurifère dans les régions de Kayes et de Sikasso, la question de la migration ou la compétition autour des ressources dans le delta intérieur du Niger. Dans la deuxième phase du programme, Interpeace et l'IMRAP pourraient faciliter des processus de recherche-action plus ciblés sur certaines thématiques ou conflits régionaux et produire des recommandations plus concrètes pour la gestion de ces conflits. Autrement dit, il s'agirait dans une nouvelle recherche-action de mettre un lien entre les conflits spécifiques et les enjeux liés aux potentialités de chaque zone. Si des informations existent dans la première phase, elles n'ont pas fait l'objet d'une exploitation systématique par le Programme car cela nécessiterait plus de temps et de ressources.

***Objectif spécifique révisé 3 : « Faciliter la construction d'une vision commune pour un avenir partagé, transcendant tous les clivages présents dans la société malienne auprès des participants du processus de dialogue initié par le programme. »***

Indicateur 3.a : « *La majorité (66%) des participants de la conférence nationale et des séances de dialogue régionales et communales, stratifiés par appartenance ethnique, lieu d'origine, position social, genre, âge etc., connaissent et comprennent la vision pour le Mali élaborée par le programme. »*

Cet indicateur ne peut pas être évalué car à ce stade le programme n'a pas initié un processus de construction d'une vision pour le Mali.<sup>8</sup>

Indicateur 3.b : « *La majorité (66%) des participants de la conférence nationale et des séances de dialogue régionales et communales, stratifiés par appartenance ethnique, lieu d'origine, position social, genre, âge etc., partagent la vision du programme pour le Mali. »*(Source d'information : interviews individuels avec échantillon représentatif)

---

<sup>8</sup> Dans ces commentaires, Interpeace précise qu'il comprend par „vision“ le suivant: „En aidant les personnes consultées à identifier les obstacles à la paix, on forme par déduction la vision à laquelle ils voulaient parvenir. Même si cette vision future n'a pas été formulée noir sur blanc, elle peut être déduite des obstacles identifiés et qui, une fois résolus, permettront d'aboutir au Mali auquel les participants aspirent. » Ainsi les indicateurs 3.a. et 3.b. coïncident en grande partie avec l'indicateur 2.a. On n'a pas pu vérifier si la vision qui émerge des obstacles identifiés représente aussi les aspirations des minorités comme par exemple les Touaregs. – Dans la perspective des évaluateurs, un exercice de construction d'une vision nécessite une réflexion stratégique sur les incertitudes majeures, les tendances lourdes, les faits porteurs de changements. Une vision requiert un exercice d'anticipation par des acteurs avisés à travers une analyse structurelle des variables clés et une analyse morphologique (scénarii) pour que les acteurs conspirent pour un futur souhaité.

Cet indicateur ne peut pas être évalué car à ce stade le programme n'a pas initié un processus de construction d'une vision pour le Mali.

**Objectif spécifique révisé 4 : « Contribuer à l'établissement de passerelles de dialogue entre les différents secteurs et niveaux de la société et les institutions politiques de l'Etat dans les localités ou des séances de dialogue ont été tenues. »**

Indicateur 4.a : « Une partie des participants aux focus groupes (30%) estiment que la session de dialogue facilité par l'IMRAP était une meilleure occasion de s'exprimer librement devant une autorité locale ou régionale que les réunions auxquelles ils ont assistés avant. »

À l'exception des « focus homogènes », des représentants des autorités étaient toujours présents dans les consultations locales, régionales et nationales. Dans nos entretiens individuels, plusieurs participants des consultations apprécient cette présence et en plus sont de l'avis qu'ils pouvaient s'exprimer librement devant ces autorités. Les réponses écrites des participants de la conférence nationale dans le cadre de l'évaluation de la conférence confirment cette perception (14 fiches parmi 136 mentionnent la liberté d'expression à la Conférence Nationale et 7 fiches mentionnent la communication vertical entre le local et le national). La mesure dans laquelle les autorités ont écoutés les préoccupations exprimées lors des séances de consultation et dans laquelle ils vont répondre à ces préoccupations est difficile à estimer et l'évidence reste anecdotique. Nous avons écouté, par exemple, du cas d'un juge qui a commencé de gérer des conflits fonciers d'une manière plus transparente après que ce thème a été abordé dans une consultation locale. Néanmoins, il est difficile pour nous de juger la contribution de la consultation à cette changement de comportement.

Jusqu'à maintenant, le programme n'a pas encore commencé d'établir des « passerelles de dialogue » plus permanentes entre la population et les autorités.<sup>9</sup> Dans cette première phase, les consultations ont eu lieu une seule fois dans chaque localité ou chaque région, sans perspective d'évoluer vers un mécanisme plus pérenne d'échange sur les défis locaux à la paix. Leur objectif était plutôt la collection des données et des images pour les produits principaux de la première phase (rapport et film) que la gestion des conflits locaux ou la recherche de solutions au niveau local. Malgré la présence des mobilisateurs fixes sur le terrain, il n'y avait pas de suivi des résultats des consultations. Si IMRAP décide de continuer son engagement pour la paix au niveau local, il lui faudra développer une stratégie plus systématique pour établir des mécanismes pérennes de dialogue sur les conflits. Cela requiert, par exemple, une réflexion sur le mécanisme institutionnel le plus approprié pour établir des « passerelles de dialogue » au niveau local et régional. A ce sujet, IMRAP et Interpeace peuvent apprendre beaucoup des expériences analogues qui ont été faites par des autres acteurs dans le cadre des efforts pour promouvoir la gouvernance et la gestion des conflits à ce niveau.

Indicateur 4.b : « Dans quelques communautés (20%), les autorités et quelques représentants de la société ont pris des mesures pour continuer le dialogue entamé par le programme. »

---

<sup>9</sup> Il serait intéressant d'implémenter certaines expériences comme celle relative à la case de paix à Moribabougou pour assoir de véritables passerelles entre le niveau local et le niveau national.

Les consultations tenues par IMRAP ont offert l'opportunité aux acteurs des différentes collectivités locales pour aborder ou résoudre un certain nombre de problèmes liés à la gestion des affaires publiques.

Dans quelques cas, la société civile au niveau local a commencé à s'impliquer dans les différends qui opposent certaines composantes sociales suite aux consultations locales. C'est le cas d'un conflit à Kita qui depuis près de cinq ans oppose l'Association des Femmes Rapatriées de la Côte d'Ivoire et les habitants du quartier de Niafala au sujet d'un terrain dûment attribué à l'Association pour la construction d'une école au bénéfice des enfants réfugiés. Après la construction de l'école avec un financement acquis auprès du Fonds National de Solidarité du Mali, l'Association des Femmes Rapatriées de la Côte d'Ivoire a été chassée du lieu par la population du quartier qui a utilisé la manière forte. Malgré l'utilisation des moyens légaux pour la création de l'école auprès des autorités scolaires (CAP) et les différents recours auprès du Maire de la Commune Urbaine de Kati les efforts de l'Association sont restés vains. Le cas a été abordé dans la consultation et le président des Organisations de la Société Civile (OSC) a pris l'initiative d'intervenir dans cette affaire. Il a demandé la suspension de la plainte de l'Association en attendant l'issue des négociations avec le maire absent. Au moment de notre visite à Kita, la médiation de la Société Civile en faveur des femmes rapatriées était encore en cours.

D'autres signes assez encourageants découlant des effets produits par le programme viennent des participants même aux consultations. Plusieurs acteurs ont attesté le fait d'avoir pris le parti de restituer les résultats des consultations aux membres de leur organisation ou de leur village. C'est le cas du représentant des jeunes et mobilisateur occasionnel de Kassaro dont la forte expérience acquise auprès du Projet Bureau d'Appui- Conseil aux Collectivités Rurales d'Helvétas (BACR- SARL) et le Projet d'Appui au Développement des Productions Animales dans la zone Kayes Sud (PADEPA- KS) en matière de gestion des conflits a été renforcée au cours d'intervention du programme « Agenda pour la paix ».

La coordinatrice locale de la Coopération des Associations et ONG féminines (CAFO) à Kita a aussi attesté des effets du programme sur les membres des 37 associations féminines du cercle de Kati pour lesquelles elle a restitué les conclusions du « focus homogène ». Consciente du fait que le chemin est encore long qui mène à la résolution des nombreux conflits et injustices identifiés car il faut toucher les femmes victimes elles-mêmes, la coordinatrice se réjouit déjà de l'originalité de la démarche qui consiste à mettre un nom sur la souffrance des femmes à travers le diagnostic pendant le focus homogène.

Autre initiative existe en milieu urbain avec les jeunes de Moribabougou en faveur d'une famille stable basée sur les valeurs traditionnelles positives. Des personnes ressource réfugiés de retour à Bamako ont décidé après les consultations dans le camp de réfugiés en Mauritanie de s'investir dans la construction de la paix à travers l'organisation d'une caravane pour la paix avec l'ensemble des représentants des communautés (Tamasheq, Songhay, Peulhs, Bozo, Dogon, Bambara etc.) qui va passer par les foires hebdomadaires.

A Ansongo (région Gao) la création d'un comité de gestion regroupant l'ensemble des leaders après la consultation régionale reste un exemple d'initiative née de l'exercice du programme. Ce comité s'est impliqué dans le règlement des tensions entre les jeunes et l'administration dont la source

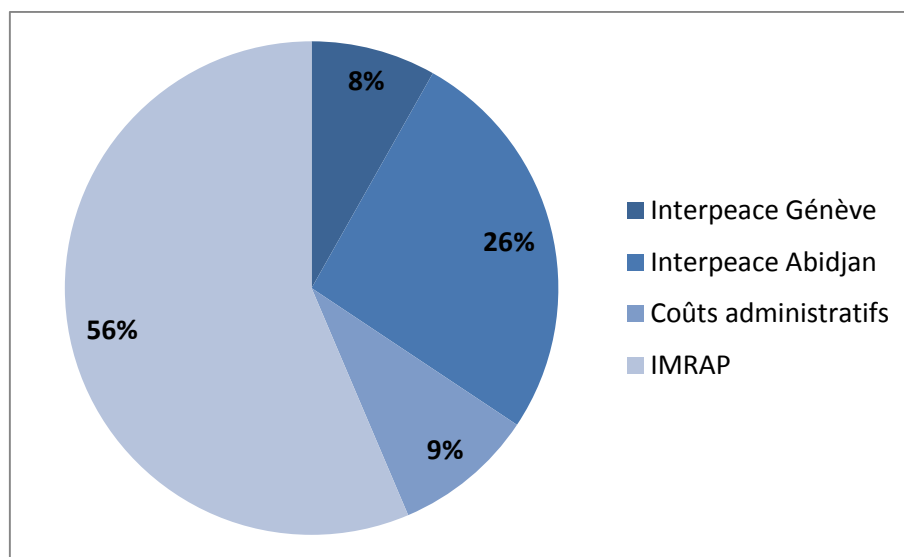
remonte au refus des jeunes à faire la paix avec les collaborateurs des anciens occupants djihadistes. Il a également intervenu dans les différents conflits fonciers et ceux qui opposent les pêcheurs entre eux autour de la ressource.

Toutefois, ces quelques éléments de succès ne devraient pas être mis sur le seul compte du programme IMRAP/Interpeace et méritent d'être suivis. Autrement dit compte tenu de la diversité des actions des acteurs intervenants<sup>10</sup> dans le cadre de la construction de la paix dans cette partie du pays, il serait difficile d'attribuer au seul programme la paternité de ces résultats. Un suivi plus rapproché de ces faits aujourd'hui mineurs peut renseigner sur les effets produits par chacun des partenaires.

### 4.3. Efficience

La première phase du programme « Agenda pour la paix » a disposé en tout d'un budget d'à peu près 4 millions d'euros, dont un montant d'un million d'euros était prévu pour le travail de la Fondation Hirondelle. Selon les chiffres fournis par Interpeace, environ la moitié du budget (EUR 1,4 millions) a été dépensé entre mai 2013 et décembre 2014 (jusqu'avant la conférence nationale et les activités de dissémination). De ce montant, 56% a été utilisé par IMRAP, 26% par le bureau d'Interpeace pour l'Afrique de l'Ouest à Abidjan, 8% par la siège d'Interpeace à Genève, et 9% pour des coûts administratifs (voire Fig. 5).

**Figure 6: Répartition du budget entre IMRAP et Interpeace (mai 2013-décembre 2014, budget dépensé : EUR 1,4 millions)**



Source: Interpeace

Cet état financier montre qu' **Interpeace** a investi fortement dans la création et l'accompagnement d'IMRAP dans cette première phase et comme ça contribué aux bons résultats du programme. Quand-même, il y avait du potentiel pour une gestion plus rationnelle des ressources, surtout par rapport à la gestion du programme à distance.

<sup>10</sup> ONG AMSS dans la région de Tombouctou ; World Education dans les régions de Tombouctou, Gao et Kidal, ENDA avec son projet YAFA dans la région de Tombouctou ; AEN dans la région de Tombouctou ; ICCO avec un programme intitulé « le Mali que nous voulons » .

Aussi à niveau d'IMRAP, il existe encore du potentiel pour améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources disponibles. Les points les plus importants sont :

Une meilleure valorisation de la présence des **équipes de chercheurs régionaux et mobilisateurs**. Leur rôle de chercheurs devrait être plus valorisé, par exemple par leur meilleure formation et leur intégration plus étroite dans l'équipe d'IMRAP. Les analyses que les chercheurs régionaux fournissent chaque mois doivent être utilisées, ou, dans le cas que leur qualité n'est pas suffisante, ils devraient être capacités ou leur rôle redéfini selon leurs capacités actuelles. Ils représentent aussi une ressource importante pour l'établissement des cadres pérennes de dialogue et pour la gestion des conflits dans leurs localités. Pour ça, ils devraient s'engager plus dans la restitution et le suivi des résultats des séances de dialogue. Ils devraient aussi faciliter des cadres pérennes de dialogue sur les conflits dans leurs régions. Le film « Autoportrait » pourrait aussi être disséminé dans plus des localités et avec plus d'impact en utilisant les chercheurs et mobilisateurs locaux comme agents de dissémination.

Autre aspect concerne **l'utilisation rationnelle des images et des données collectées** au cours des consultations. L'équipe de recherche d'IMRAP pourrait utiliser ces données pour préparer des analyses régionales ou thématiques de conflits qui seraient bien reçues par la communauté des acteurs travaillant pour la construction de la paix au Mali. Pour cela, l'équipe de recherche devrait faire aussi une meilleure utilisation des rapports bimensuels que les équipes régionales de recherche préparent et envoient à Bamako. Au moment, ces rapports ne sont pas encore bien archivés et pour ça difficilement accessibles aux chercheurs pour la production des rapports. Il paraît aussi que le contrôle de la qualité des rapports bimensuels et leur suivi ne se font pas de manière systématique. Le matériel audio-visuel qui comprend plusieurs centaines des heures des images a également besoin d'une meilleur archivage et accessibilité et pourrait servir de base pour des reportages filmés sur certaines régions ou thématiques pertinentes pour la compréhension des conflits au Mali.

Enfin, on a relevé un besoin important de **dissémination à un niveau plus stratégique** des produits de la recherche (rapport, film) au-delà des efforts importants déployés par le programme jusqu'ici en termes de diffusion. Il pourrait s'agir par exemple de :

- visites individuelles auprès des membres du gouvernement et de la communauté internationale pour présenter le rapport et discuter ses recommandations principales,<sup>11</sup>
- disséminer les résultats du rapport auprès de la société civile, dans l'esprit de développer des actions concertées de plaidoyer,<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Après la mission d'évaluation, IMRAP et Interpeace ont convoqué deux réunions du „Groupe d'Appui au Programme“ (un groupe de bailleurs de fonds actifs au Mali). En plus, IMRAP et Interpeace ont fait un tour de dissémination des résultats auprès de l'UE et plusieurs gouvernements européens en mars 2015 et à New York en juin 2015.

<sup>12</sup> Selon des informations fournies par IMRAP et Interpeace, plusieurs acteurs de la société civile ont participé à des séances de diffusion publique du film et ont également reçu des copies du rapport y inclus INTERVIDA, ARGMA Mali, DIAKONIA, WILDAF, DELTA C, Terre des Hommes, SOLISA, GARDL, OXFAM, CRI 2002, AMSS, SPANA, TEMED, « Nous pas bouger de GAO », Collectif une voix pour Tombouctou, ONU Femmes, Réseau des femmes économistes du Mali, ASCOMA, Association des Femmes Policières du Mali, AGEMPEM, Association des Femmes Musulmanes et Catholiques, ADEMA Association, CNJ, Fondation Forum de Bamako, CNDH, Coopération des Chefs de Quartier de Bamako, IEP (institut pour l'éducation pour tous), la CAFO, FOS, Réseau

- organiser une conférence scientifique sur les défis à la paix au Mali en partenariat avec les universités Maliennes,
- organiser des rencontres (panel avec les institutions de la République, les services techniques, le Secteur privé et le Patronat, la société civile et autres organisations faîtières) et ateliers ciblés aux acteurs stratégiques (« personnes clés » selon la matrice RPP) pour communiquer les conclusions et recommandations principales du rapport,
- présenter les résultats du rapport lors des conférences et ateliers organisés par des autres acteurs.

Le bilan général des coûts et des bénéfices du programme dépendra beaucoup des effets que le rapport, le film et l'existence d'IMRAP comme nouvel acteur auront sur la recherche de la paix au Mali et qui vont se montrer dans les mois et années prochaines.

#### 4.4. Effets

Les effets du programme « Agenda pour la paix » se cherchent à deux niveaux (Fig. 6). Le premier niveau concerne les communautés et régions où le programme a tenu des séances de consultations. Le deuxième niveau est le niveau national où le programme aspire à atteindre une « réorientation des politiques publiques sur la base des résultats (des consultations)» (voire 3.1.6.).

**Figure 7: Deux niveaux des effets du programme "Agenda pour la paix"**



Au **niveau local**, la méthodologie des « **focus** » **inclusifs et ouverts** a servi de source d'inspiration pour certains acteurs de la société civile. Les espaces de dialogue organisés par IMRAP diffèrent des formats de communication connus dans les régions. Traditionnellement, les échanges entre les autorités et les populations accentuent les différences de pouvoir et les hiérarchies sociales à travers la gestion de l'espace (p.ex. des fauteuils pour les autorités) et la dynamique de l'échange (les autorités parlent, la population écoute). IMRAP a tenté de surmonter ces pratiques en mettant tous les participants aux consultations sur le même pied d'égalité. Dans les consultations d'IMRAP, tous les participants étaient assis sur les mêmes chaises autour d'un seul cercle, en plus le facilitateur donnait la parole à tout le monde sans considération de leur statut social. La mission d'évaluation a connu plusieurs cas dans lesquels un participant d'un tel focus comme par exemple un chef de village de Yasso dans le cercle de Tominian a considéré cette méthodologie si utile qu'il a commencé à l'appliquer dans son propre contexte (**appropriation de la démarche**). La méthodologie servait aussi d'inspiration pour certaines catégories sociales (p.ex. les femmes et les jeunes) qui ne participaient pas traditionnellement à la prise de décision concernant la gestion des affaires publiques locales. Ils

ont eu l'occasion de s'exprimer et cela en face des pouvoirs publics pour dénoncer des cas d'injustice sociale qui expliquent les conflits.

En plus, certains acteurs se sont servis de l'opportunité présentée par les consultations locales pour aborder et traiter certains conflits (**gestion des conflits locaux**). Quelques effets des consultations à ce regard ont été déjà mentionnés dans la section 3.2.

Les « focus homogènes » avec des femmes ont fait émerger les **problèmes de genre** que jusqu'ici étaient peu audibles dans la communauté. Des exemples sont des problèmes en lien avec l'héritage et le divorce. Des organisations de femmes ayant participé aux focus ont vu qu'une autre voie est possible pour faire entendre leur voix grâce aux informations et échanges restitués.

En ce qui concerne le **niveau national**, les efforts du programme comme la conférence nationale, la production du film et du rapport « Autoportrait du Mali » et les activités de dissémination auprès de la société civile, les dirigeants politiques et les représentants de la communauté internationale ont certainement contribué à une **meilleure compréhension de la crise** au Mali. Plusieurs participants de la conférence nationale, par exemple, ont indiqué que la conférence leur a permis une meilleure compréhension des obstacles à la paix au Mali (22 fiches sur un total de 136 participants).<sup>13</sup> La valeur ajoutée de ces efforts était la vue globale sur la crise qui comprend le conflit au Nord comme l'une des conséquences d'un malaise plus profond aussi que la **démarche inclusive**. En plus, cette analyse jouit d'une grande **crédibilité** obtenue par la consultation d'un large éventail des acteurs dans les différentes régions du Mali. Quand-même, plusieurs observateurs, y inclus des participants (07 participants) de la conférence nationale, ont remarqué que malgré les efforts d'IMRAP et Interpeace la perspective des populations vivant la guerre au nord du pays n'est pas assez représentée dans l'analyse. En effet ce décalage serait né de la surévaluation par les observateurs extérieurs de la scène malienne du poids des groupes armés. La médiatisation des revendications des minorités à éclipser les nombreux problèmes existentiels auxquels sont confrontées la grande majorité des populations sédentaires composées de Sonrhaï, Peul, Tamasheq noirs, Bozo, Bamabara vivant au Nord du Mali.

Dans le cadre des consultations et le processus d'appropriation par les populations des connaissances sur les obstacles à la paix, IMRAP a ouvert de **chantiers innovateurs de dialogue** dans les camps de réfugiés au Niger et en Mauritanie ou avec des militaires dans la région de Kayes. Selon des informations fournies par Interpeace et IMRAP, IMRAP était la première organisation non-humanitaire qui a pu accéder le camp de réfugiés en Mauritanie et que les consultations avec IMRAP ouvraient le chemin pour le retour de quelques réfugiés au Mali. Selon un ancien réfugié dans ce camp de retour, la démarche du Programme a ouvert les portes du dialogue car celle-ci offrait l'opportunité aux réfugiés de donner leurs points de vue sur les raisons de la crise et les solutions sans préjugés.

En général, le programme a permis une **meilleure connaissance mutuelle** entre les participants des consultations régionales et nationales (4.700) et les autres spectateurs du film « Autoportrait ». À

---

<sup>13</sup> Vers la fin de la Conférence Nationale chaque participant a reçu une fiche vide avec le titre « vos impressions ». Les participants ont été invités de partager leurs impressions par écrit sans orientation spécifique du contenu.



peu près 40 séances de diffusion du film « Autoportrait » dans les différents cercles du sud du Mali ont eu lieu jusqu'à la fin d'avril 2015. Selon nos observations, les séances de diffusion du film sont attendues par 50 à 200 spectateurs adultes (de plus de 18 ans).<sup>14</sup> En outre, il y a eu 2.044 visionnages du film sur You Tube jusqu'au 11 juin 2015 et en plus 97 copies du film et 46 copies du rapport distribués lors des séances de projection. Les résultats de la recherche ont aussi été diffusés par le Studio Tamani, qui reçoit l'appui de la Fondation Hironnelle, dans le format de cinq (05) « grands débats ». Les « grands débats » sont un programme développé par le Studio Tamani, dans lequel des experts ou des personnalités politiques discutent un thème de l'actualité.

La collaboration avec le réseau des radios **Tamani** a contribué à la diffusion des résultats des consultations en synchronisation avec les radios partenaires et dans les différentes langues. Le radio Tamani a aussi permis de prolonger les débats avec un public plus large. Une opportunité sera offerte par ce réseau dans le cadre de son extension qui prévoit d'augmenter sa couverture à une cinquantaine de radios au Mali.

L'émergence d'**IMRAP comme nouvel acteur** de la société civile avec une orientation nationale a déjà eu un certain impact sur le collectif des organisations qui travaillent pour la paix au Mali. Avec son approche qui part de la réflexion à l'action, IMRAP et les résultats de sa recherche sont devenue une référence pour des acteurs parmi lesquels figure le Ministère de la Réconciliation Nationale. Comme résultat d'un long processus de communication avec le Ministère de la Réconciliation Nationale, le Ministre a exprimé sa reconnaissance des efforts d'IMRAP et Interpeace en délivrant une lettre de soutien au programme « Agenda pour la paix ».

Maintenant, le programme est arrivé à une phase décisive quand il s'agit de traduire les résultats de la recherche en recommandations et d'achever une réorientation des **politiques publiques** sur cette base. Jusqu'à maintenant, le programme s'était concentré sur la collecte des données et la production du rapport. Pour influencer les politiques publiques du Mali, le programme tendra qu'adopter une approche plus active. Cette approche impliquera la participation dans ou la fondation des réseaux des acteurs de la société civile luttant pour la paix au Mali. Il lui faudra aussi établir des liens stratégiques avec des acteurs nationaux et internationaux qui ont la capacité de prendre des décisions pertinentes. En plus, il faudra une mobilisation de la société malienne en faveur des politiques publiques orientées vers la paix. De toute façon, le défi le plus difficile du programme est encore à venir. Car, comme l'écrit un des participants de la conférence nationale : « Quand on demande au déprédateur de se défaire librement de son proie ce ne serait pas facile. » C'est à partir de ça que le programme développera son vrai impact sur la crise au Mali.

#### 4.5. Appropriation et durabilité

La question d'appropriation et durabilité se pose à deux niveaux : la durabilité d'IMRAP comme organisation et son niveau d'appropriation de la méthodologie proposée par Interpeace, et la durabilité des effets que le programme a déjà eu.

---

<sup>14</sup> Selon des informations fournies par IMRAP, quelques projections ont atteint une estimation de 600 personnes dont 400 non-jeunes. L'IMRAP estime que le total des participants varie entre 70 et 600.

Dans la première phase du programme, **IMRAP** a posé les bases pour sa **durabilité institutionnelle**. Il compte avec une équipe composée d'un personnel restreint et bien renforcé (équipes de recherche, de dialogue et audiovisuelle, chercheurs régionaux, mobilisateurs fixes et occasionnels) qui lui assure une couverture nationale. Les structures de l'organisation sont bien définies, les systèmes financiers et administratifs pour la mise en œuvre des activités sont en place. L'équipe a montré sa capacité de conduire un processus national de consultation et – avec l'appui d'Interpeace – de produire un rapport de recherche de haute qualité. Dans la mise en œuvre de la première phase, IMRAP a montré une grande fidélité à la méthodologie proposée par Interpeace. IMRAP bénéficie aussi de sa relation à long terme avec Interpeace qui lui donne un espace sécurisé pour se consolider comme organisation. Quand-même, il serait souhaitable qu'IMRAP commence bientôt un processus stratégique pour définir son future rôle et sa valeur ajoutée au sein de la société civile malienne et prépare une stratégie propre de mobilisation des fonds.

Par rapport à la **durabilité des effets du programme**, force est de constater que son caractère prospectif requiert un temps long pour voir les effets de ces actions dans la durée et leur niveau d'appropriation par les cibles. Les premiers effets décrits dans les sections 4.2. et 4.4. sont encore émergents et requièrent de suivi pour devenir durables. Comme dans la perspective d'Interpeace la première phase avait la fonction de préparer la base pour la recherche des solutions aux défis identifiés dans la deuxième phase du programme, la question des effets de la première phase n'était pas prioritaire et n'a pas reçu trop d'attention. Par exemple, la démarche de la première phase n'intègre pas le suivi systématique des dialogues locaux. Á la demande de l'IMRAP, une « unité de dialogue » était créé pour retourner dans quelques endroits où l'équipe de recherche était passé auparavant. Pourtant, la pression de recueillir des données pour le rapport était telle que l'unité de dialogue jouait un rôle auxiliaire à la recherche et n'avait pas le temps de développer une démarche pour appuyer la continuation du dialogue au niveau local. Pour cette raison, les changements à suivre ou à pérenniser sont encore peu après cette première phase du programme.

Pour avoir une bonne durabilité, les « projets communautaires » appuyés par le programme auront besoin d'une démarche appropriée au contexte sociale.

## 5. Evaluation de la mise en œuvre du programme

### 5.1. Stratégie

La stratégie du programme « Agenda pour la paix » est déterminée par une **méthodologie** qu'**Interpeace** a développé depuis les années 1990s lors de son engagement dans plusieurs pays touchés par des conflits armés, surtout en Somalie et au Guatemala. Cette méthodologie constitue en élément central de l'identité d'Interpeace et s'applique dans tous les pays où il intervient. La méthodologie comprend les étapes suivantes :

- Obtention d'un mandat de s'engager dans un pays en conflit, idéalement par un acteur national
- Recherche d'un partenaire nationale qui soit largement accepté par tous les acteurs du conflit, dans la plupart des cas création d'une nouvelle organisation partenaire par Interpeace

- Processus des consultations sur les « défis à la paix » au niveau local, régional et national
- Rédaction d'un rapport (« autoportrait ») et préparation des matériaux audio-visuels basés sur les consultations, comme outils de sensibilisation et de plaidoyer auprès des différents acteurs et pour engager plus des acteurs dans la recherche des solutions.
- Obtention d'un mandat pour faciliter la recherche des solutions pour les défis identifiés pendant les consultations. Les solutions seront développées par des groupes des experts et des personnes influentes. Le partenaire nationale choisit ces personnalités et facilite les groupes de travail.

Le **potentiel** de cette méthodologie réside dans l'introduction d'un nouvel acteur dans un contexte de conflit qui soit le plus neutre possible y ait le mandat et la capacité de s'adresser aux sources du conflit. Cet acteur acquiert sa légitimité à travers un processus intensif des consultations avec la population, des experts et des leaders d'opinion. La méthodologie transparente et inclusive des consultations est importante pour assurer la crédibilité du processus et générer des recommandations avec un certain poids politique. La vision (pour la deuxième phase du programme) de créer des coalitions des personnalités compromises avec la paix qui développent des propositions pour des politiques publiques en faveur de la paix et militent pour leur mise en œuvre a aussi un grand potentiel.

Cependant, le programme « Agenda pour la paix » montre aussi des lacunes stratégiques à plusieurs niveaux qu'il doit aborder dans une éventuelle deuxième phase:

**L'IMRAP** comme organisation indépendante n'a pas encore procédé à une réflexion stratégique pour se doter d'une **vision à long terme** de son rôle comme acteur de la société civile au Mali. Il paraît que l'IMRAP cherche encore sa propre identité et sa « valeur ajoutée » entre les pôles « institut de recherche (scientifique) », « ONG de plaidoyer » et « ONG opérationnelle sur le terrain ». Un document stratégique pourrait doter IMRAP d'une orientation plus claire pour guider son développement institutionnel et pour se positionner dans la société civile malienne et vis-à-vis le gouvernement.

Dès le début de la crise au Mali, un grand nombre des acteurs internationaux est arrivé au Mali pour s'engager dans la recherche de la paix au pays. Cela requiert plus d'efforts de coordination qu'avant pour éviter le chevauchement des initiatives autant que des lacunes pas adressées. Au même temps, il y a de nouvelles possibilités de réseautage et de plaidoyer qui peut augmenter l'impact des initiatives au niveau national. Avec son approche nationale, le programme pourrait devenir un acteur de premier plan dans un tel réseau. Cependant, l'IMRAP n'est **pas encore devenu le leader que la société civile malienne cherche** pour faciliter la riposte sociale à la crise au Mali et la recherche des solutions au sein de la société civile.

Il y avait aussi des **opportunités pas saisies** à cause de la stratégie assez rigide du programme. Par exemple, IMRAP et Interpeace n'ont pas réagi au début des négociations à Alger et à l'exclusion de la société civile (et de la population plus large) de ce processus. Plus récemment, les discussions autour de la stratégie nationale de réconciliation étaient autre occasion pour IMRAP et Interpeace de se positionner vis-à-vis la manière dans laquelle le gouvernement malien gère la crise au Nord. C'étaient des opportunités importantes pour IMRAP et Interpeace pour fédérer l'ensemble des efforts pour la paix au Mali ou pour présenter une critique de ces processus basée sur les années

d'expérience d'Interpeace dans l'accompagnement des processus de paix et les résultats des consultations.<sup>15</sup> La stratégie de **communication** vers les différents acteurs (gouvernement, société civile, ambassades, partenaires financiers, MINUSMA) peut être améliorée encore. Pour avoir plus d'impact, le programme a besoin d'une communication plus stratégique vers les différents acteurs qui répond à leurs intérêts, besoins et capacités spécifiques. Pour ça, il devrait faire une meilleure utilisation des différents formats d'information (p.ex. conférences, analyses brèves, newsletter, internet) pour améliorer sa visibilité et la transparence de ses activités.

Pour assurer une communication directe et continue avec des acteurs clés, le programme devrait établir des fora réguliers d'échange d'information avec des acteurs clés – nationaux et internationaux. Le « Groupe d'Appui au Programme » avec environ cinq acteurs de la communauté internationale est déjà une bonne initiative à cet égard. Comme ça, le programme peut faire ses partenaires les porte-paroles de ces messages auprès des institutions influentes. Un premier résultat de cette stratégie est la projection publique du film « Autoportrait » au Centre culturel français qui est planifiée pour le mois de juillet avec le soutien des partenaires techniques et financiers, de l'Ambassade de France et du Ministère de la Réconciliation Nationale.

Une série de réflexions<sup>16</sup> a amené à la décision de retarder les projets communautaires, afin de s'assurer qu'ils s'intègrent bien et renforcent, la démarche globale du programme avant leur mise en œuvre. Maintenant, les « projets communautaires », comme compris pour la phase 1, ne vont pas avoir lieu dans la phase 2 car l'intégration avec l'objectif du programme ne pouvait pas être assurée.

## 5.2. Coopération

La fondation d'IMRAP comme organisation nouvelle et la **coopération entre IMRAP et Interpeace** étaient des facteurs déterminants dans la mise en œuvre de la première phase du programme. Dans cette phase, IMRAP était encore une organisation naissante et la coopération étroite entre les deux organisations a contribué à l'achèvement des résultats importants (p.ex. consultations nationales, rapport et film). Les points forts de cette coopération étaient :

- **Haut niveau de motivation et de disponibilité** : La coopération entre les deux organisations se distingue par le haut niveau de motivation de leurs jeunes équipes qui étaient toujours prêts à se soumettre au calendrier ambitieux du programme et à s'adapter de manière flexible aux exigences du contexte. Les milliers de kilomètres parcourus par l'équipe d'IMRAP pour tout le Mali et la haute qualité des produits du programme en témoignent.
- **Complémentarité**: Les deux équipes ont amené des connaissances et capacités complémentaires au programme. Le point fort d'IMRAP est sa bonne connaissance du contexte au Mali, ses relations avec la politique malienne, et son accès aux populations à la base. Interpeace a contribué sa longue expérience d'accompagnement des processus de paix, sa méthodologie spécifique, ses relations avec la politique internationale, et des capacités supplémentaires en recherche et gestion des données.

---

<sup>15</sup> Selon des informations fournies par IMRAP, à un certain moment il a partagé les résultats préliminaires avec le Haut Représentant du Chef de l'Etat et son équipe de même qu'avec les ministres associés (Réconciliation, Décentralisation etc.) au processus de négociations de l'accord d'Alger.

<sup>16</sup> Cf : rapport de la retraite de mi-parcours

Quand-même, la coopération entre les deux organisations a aussi confronté des difficultés :

- **Clarté insuffisante sur le rôle respective de chaque organisation** dans la mise en œuvre du programme, surtout par rapport à la prise des décisions sur l'orientation stratégique du programme, la gestion et mise en œuvre des activités, et la contribution aux produits principales du programme comme le rapport. Dans le cadre des prochaines interventions, le rôle de chaque partenaire devrait être défini sur la base de ses capacités et de sa « valeur ajoutée ». Le rôle du principe de la subsidiarité qui laisse le pouvoir de décision au plus bas niveau possible, devrait être renforcé dans la coopération entre les deux organisations. Les **rôles et responsabilités** mutuelles des équipes IMRAP et Interpeace doivent être pas seulement clairement définis, mais aussi partagés avec les membres des deux institutions
- **Tension entre visibilité et responsabilité** : Dans un souci de permettre à IMRAP de s'établir comme acteur fort au Mali, Interpeace a fait tout pour éviter sa propre visibilité au Mali. La visibilité d'Interpeace existe seulement par rapport aux partenaires financiers et au gouvernement malien. Le souci d'Interpeace est compréhensible et peut renforcer la position d'IMRAP à long terme. Cependant, la visibilité exclusive d'IMRAP dans la mise en œuvre du programme l'a mis des fois dans une situation où il a dû représenter des décisions qu'il n'a pas prises lui-même vers le public malien (p.ex. par rapport à « l'approche Interpeace »).
- **Difficultés de communication** entre les deux organisations : Dans le souci de donner à IMRAP l'espace pour s'établir comme organisation indépendante, Interpeace a renoncé à avoir un représentant permanent au Mali. Au même temps, plusieurs personnes de l'équipe d'IMRAP à Abidjan étaient chargées d'accompagner la mise en œuvre du programme. Cette situation avait rendu difficile la communication entre les deux organisations. Dans la perspective d'IMRAP, le rôle et le pouvoir de décision respectif des différents membres de l'équipe Interpeace n'étaient pas toujours clairs. Aussi, il paraît que les canaux de communication et les mécanismes de prise de décisions entre les deux organisations n'étaient pas assez définis.
- **Autonomisation d'IMRAP** : Au futur, une nouvelle dynamique devra déterminer le partenariat entre les deux institutions. Il s'agira d'accorder à IMRAP plus d'autonomie dans la démarche de mise en œuvre pour coller aux spécificités locales et régionales et d'orienter les appuis d'Interpeace vers un accompagnement technique d'IMRAP et l'assistance stratégique dans le plaidoyer pour la recherche de la paix.

Autre dimension de coopération concerne la coopération entre Interpeace/IMRAP et la Fondation Hirondelle, qui a établi le **Studio Tamani** dans le cadre du programme. Après un début timide, le Studio Tamani a pu contribuer à la dissémination des résultats des consultations par la diffusion des plusieurs « Grands Débats » sur les thèmes soulevés dans le rapport « autoportrait ».

Les **relations entre IMRAP et les autres acteurs de la société civile** au Mali ne sont pas encore assez développées. Dans cette première phase, le programme travaillait encore largement en parallèle et de façon isolée par rapport aux autres organisations de la société civile et des institutions de recherche et formation. De cette manière, on n'a pas encore pu bénéficier de l'influence accrue qui

est le résultat de travailler en réseau<sup>17</sup> avec des autres organisations luttant pour la paix au Mali. Aussi sur le plan opérationnel, le programme aurait pu profiter d'une coopération plus étroite avec des autres organisations avec une présence établie dans les différentes régions du pays, surtout au Nord, pour faciliter les consultations et pour pérenniser le dialogue et des structures locaux de résolution des conflits locaux.

Quant aux **relations avec le gouvernement**, le programme bénéficie de l'appui discret fourni par les membres du Conseil d'Administration d'IMRAP. Selon l'avis des certains représentants du gouvernement, le programme n'était pas trop présent dans les efforts nationaux de consultation et de réconciliation et n'a pas encore achevé une visibilité forte auprès le gouvernement, partiellement du à sa réticence de communiquer les résultats de son travail plus tôt.

Dans un souci de légitimité, Interpeace et IMRAP avaient fait le choix de s'assurer d'obtenir la validation des résultats préliminaires de la part des populations avant de prétendre parler en son nom. Comme ça, Interpeace et IMRAP ont sacrifié de sa visibilité afin de respecter ses principes et valeurs, de protéger la confiance et la légitimité qu'ils étaient en train de construire avec les populations. La visibilité du programme pourrait changer maintenant avec les activités de dissémination des résultats qui avaient juste démarré pendant la mission d'évaluation. Selon des informations fournis par IMRAP et Interpeace, jusqu'à maintenant le programme a rendu des visites individuelles auprès d'une série des ministères, y inclus le Ministère de la Réconciliation, le Ministère des Maliens de l'Extérieur, la Primature, le Ministère des Cultes, le Ministère de la Sécurité, le Ministère de l'Agriculture, le Ministère de la Culture, e le Secrétariat Général de la Présidence.

Dans l'avenir, IMRAP en partenariat avec des autres organisations devrait devenir plus proactif dans le développement de passerelles de dialogue avec le gouvernement et la communauté internationale.

Pour promouvoir la dissémination des résultats des consultation, **Interpeace** a utilisé ses relations privilégiées avec les Nations Unies et plusieurs gouvernements européennes pour avancer la prise en compte des recommandations issues des consultations par le gouvernement malien et la communauté internationale. Une première initiative était le tour en Europe d'Interpeace avec la directrice d'IMRAP en mars 2015 avec des rencontres avec les gouvernements dans plusieurs capitales (Genève, Stockholm, Brussels, Copenhague) et avec plusieurs échanges avec d'autres acteurs (UNDPA, UN Women, DPKO, PBF, gouvernement à La Haye). En mi-juin 2015, il y avait la présentation de l'autoportrait à New York avec les acteurs internationaux, surtout les Nations Unies (DPKO, PBSO, Ambassades auprès des NU etc).

### 5.3. Structures et processus

Le bureau d'Interpeace pour l'Afrique de l'Ouest et IMRAP comptent avec des structures institutionnelles bien définis. Les deux organisations opèrent sur la base des hiérarchies basses. Quant au processus de planification et mise en œuvre des plans d'action, on constate un haut niveau

---

<sup>17</sup> Ce genre d'action nécessite un travail en amont d'analyse de l'environnement des acteurs et des enjeux d'acteurs. Ces organisations sont ouvertes à ce genre de partenariat et se plieraient aux conditions de collaboration du lead. Les risques politiques doivent être évalués et anticipés.

de **flexibilité**. Tandis que cette flexibilité permet l'adaptation des activités aux demandes des circonstances externes, elle peut devenir une source d'incertitude pour le personnel et souvent conduit à une charge de travail élevée. Cet effet se pourrait réduire par une **planification réaliste**, contraignante et à plus long terme. La flexibilité concerne aussi les tâches du personnel (recherche, dialogue, dissémination, documentation etc.), qui bénéficierait d'une plus grande clarté sur leur **rôles**.

À l'intérieur d'IMRAP, entre Interpeace et IMRAP, et entre les deux organisations et ses partenaires financières, les informations ne circulent pas toujours assez. La coopération à l'intérieur et entre ces organisations pourrait bénéficier d'un dispositif claire de **communication** (p.ex. réunions d'équipe hebdomadaires et mensuelles, jours fixes avec les partenaires).

Pour l'IMRAP, on constate un grand potentiel pour une **meilleure gestion et exploitation des données et du matériel audio-visuel collectées sur le terrain**. Le bureau d'IMRAP reçoit des rapports bihebdomadaires sur la situation sécuritaire dans toutes les régions du Mali, que les chercheurs régionaux préparent sur la base des informations fournis par les relais locaux. Cette information mérite un meilleur traitement et une publication le plus rapidement possible, surtout comme le Mali compte avec peu d'informations indépendantes sur la situation sécuritaire dans les régions. Le vaste matériel audio-visuel collecté est encore sous-exploité et permettrait, par exemple, la production des documentaires sur des conflits dans les différents régions du Mali. Pour avoir accès à ces informations, le système de traitement des données (codage et archivage) devrait être amélioré.

L'IMRAP dispose d'une structure importante de neuf **chercheurs régionaux**, de 34 « **mobilisateurs fixes** » dans les différents cercles, et en plus de plusieurs mobilisateurs occasionnels. Dans la première phase du projet, leur rôle était surtout l'appui à la collection des données pour le rapport à travers l'organisation des « focus groupes ». En plus, les chercheurs régionaux fournissaient des rapports bihebdomadaires sur la situation sécuritaire. Ce réseau pourrait être encore **plus valorisé**. Les chercheurs et les mobilisateurs locaux devraient devenir les catalyseurs d'un dialogue permanent autour de la paix dans leurs régions et dans leurs localités. En plus, leur présence et leur influence devraient mieux être utilisées pour la dissémination des résultats du processus de consultation mené par IMRAP et Interpeace et pour faciliter la recherche des solutions. Pour ça, ils ont besoin d'une meilleure formation et d'une intégration plus étroite dans les structures d'IMRAP.

Le **Conseil d'Administration** a abattu un important travail de pilotage stratégique du programme qui est insuffisamment documenté et capitalisé. En effet, cette instance composée de personnes ressources à haute visibilité avait pour objet d'orienter, d'accompagner et d'assurer le portage politique du programme. Il a joué son rôle de facilitateur avec l'ensemble des acteurs pour permettre le dialogue. Dans cette première phase, le Conseil d'Administration est resté cependant très discret<sup>18</sup> dans sa démarche pour ne pas trop influencer les choix du programme. Dans la perspective, il compte travailler pour une plus grande visibilité nationale d'IMRAP et créer des conditions

---

<sup>18</sup> Conscient des enjeux politiques et sociaux liés à la crise, le CA a préféré garder ses distances pour ne pas influencer le choix méthodologique du programme qui est de prendre de la distance vis-à-vis de la politique.

d'accompagnement au niveau des autres échelons de collectivités (p.ex. représentation officielle au niveau régional et local).

#### 5.4. Innovation et capitalisation

L'intervention d'Interpeace au Mali est fondée sur une méthodologie que cette organisation a développée pendant deux décades d'intervention dans des pays touchés par des conflits armés. L'élément central de cette méthodologie est un processus de consultations en utilisant la **méthode de « recherche-action participative »**. Les données de cette recherche étaient collectées avec les méthodes « focus group », entretiens individuels et ateliers de validation. L'approche d'Interpeace au Mali est motivée par le souci de surmonter les hiérarchies sociales – qui sont très prononcées au Mali – et de faciliter une communication directe entre les élites et la base, entre les gouvernants et les gouvernés, et entre les différentes couches de la société malienne. Cette approche représente une innovation dans le contexte malien et offre une certaine liberté d'esprit dans la recherche avec sa flexibilité dans les agendas et dans la mise en œuvre. Sa principale limite reste dans le temps long de recherche qui n'épouse pas nécessairement les dynamiques de la recherche de la paix au pays. Selon un interlocuteur membre des institutions étatiques, les résultats de cette recherche-action aurait pu servir informer les échanges sur la paix et même constituer la base pour un plan d'action pluri-annuel pour la paix et la réconciliation.

La réplication de la méthodologie au Mali était des fois très mécanique et ne s'ouvrait pas trop aux spécificités du pays. Par exemple, les dynamiques autour de l'implication de la société civile dans les négociations d'Alger auraient demandé une réponse plus proactive de la part d'une organisation qui se veut un des leaders de la recherche de la paix au Mali. Également, la faible implication de relais locaux dans la dissémination des résultats de la recherche ne correspond pas au niveau des capacités locales qui existent au Mali. En plus, IMRAP aurait bénéficié d'une documentation<sup>19</sup> de l'« approche Interpeace » (p.ex. un manuel en français) pour mieux le comprendre et être plus sûr dans sa mise en œuvre.

Par rapport au contenu de l'analyse, l'innovation principale d'IMRAP et Interpeace consiste en comprendre le conflit au nord du Mali comme une conséquence d'une crise plus généralisée de l'État et de la société malienne et en l'implication de la population dans la recherche des solutions en leur demandant leur opinion sur les obstacles principaux à la paix. Il en va de même pour les efforts de priorisation des obstacles dans un processus participatif et inclusif. Les éléments de cette crise font l'objet du rapport « Auto-Portrait ».

La première phase du programme au Mali a généré plusieurs expériences précieuses qui méritent d'être capitalisées et utilisées dans les prochaines phases. C'est la démarche « focus group » dans le contexte d'analyse des conflits, la facilitation de dialogue entre les populations dans les différentes régions du Mali à travers l'audio-visuel, et l'échange inter-africain d'expériences entre IMRAP et les autres institutions partenaires d'Interpeace. Autre élément innovatrice à capitaliser est le film « Auto-Portrait » et son utilisation pour stimuler un débat autour des défis à la paix au Mali dans tous les milieux du pays.

---

<sup>19</sup> Un document méthodologique reprenant les grandes lignes de cette intervention servirait à baliser les interventions.



## 6. Recommandations

Sur la base de l'analyse précédente, nous faisons les suivantes recommandations pour la deuxième phase du programme :

### 6.1. Recommandations à IMRAP

Par rapport au **développement organisationnel** d'IMRAP, nous recommandons de

- Préparer un **plan stratégique** pour le développement d'IMRAP comme organisation. Le plan devrait contenir une vision du rôle futur d'IMRAP comme institut de recherche et acteur de la société civile, une stratégie du développement institutionnel et une stratégie de financement.
- Adapter la définition et **répartition des tâches** dans l'équipe d'IMRAP aux besoins de la nouvelle phase du programme. Avoir une description claire des tâches de chaque membre de l'équipe et éviter trop de flexibilité à ce regard.
- Introduire des processus clairs et contraignants de **planification** des activités à court, midi et long terme, et réviser la planification périodiquement.
- Intégrer les **chercheurs régionaux et les mobilisateurs fixes dans l'équipe IMRAP** par des formations et des réunions réguliers. Faciliter leur compréhension des objectifs et de la démarche d'IMRAP.
- **Valoriser la présence des chercheurs régionaux et des mobilisateurs fixes** sur le terrain. Utiliser les chercheurs régionaux et les mobilisateurs fixes pour
  - Faciliter des espaces de dialogue plus pérennes au niveau local
  - Faire le suivi des résultats des séances de dialogue
  - Disséminer les résultats de la première phase du programme et continuer le dialogue sur les défis à la paix
  - Définir des nouvelles missions pour le personnel dans les régions selon les besoins des futures interventions
- Développer des systèmes pour la **gestion et l'archivage des données** (rapport régionaux, matériel audio-visuel)
- Développer des **capacités de plaidoyer**
- Etablir une **évaluation continue** pour la phase 2

Par rapport à la **consolidation des résultats et effets de la première phase du programme**, nous recommandons de

- Développer et mettre en œuvre une stratégie pour le **suivi des résultats** des premières consultations par les mobilisateurs fixes.
- Développer et mettre en œuvre **une stratégie pour l'établissement des cadres pérennes de dialogue** sur les défis à la paix et la gestion des conflits au niveau local et régional. Cette stratégie devrait prendre en compte les modèles déjà développés par des autres ONGs et les apprentissages qui existent avec ces modèles.
- Mettre en œuvre une **stratégie de communication et de plaidoyer** sur la base des résultats de la première phase, à travers l'utilisation des **médias** (modernes et traditionnels)

Par rapport à l'**orientation stratégique de la nouvelle phase**, nous recommandons de

- **Consolider le processus de recherche et dialogue** par le développement des démarches et des outils pour les moments clés du processus (facilitation des consultations, suivi des résultats etc.)
- Développer une stratégie dynamique de recherche et implémentation des « **solutions** »
- Introduire la démarche de consultation et dialogue autour les défis à la paix au **niveau village et fraction**
- Développer des **analyses régionales et thématiques** des conflits au Mali, basées sur des consultations sur les spécificités régionales. Développer des recommandations spécifiques et les communiquer avec des acteurs pertinents.

Par rapport à la **coopération avec des autres acteurs**, nous recommandons de

- Renforcer des **alliances et des cadres de coopération** avec des autres institutions (instituts de recherche, universités, médias, société civile, ONGs présents dans les régions, Etat)
- Etablir un cadre permanent de **communication** et concertation avec ses **partenaires financiers**
- Capitaliser sur les **opportunités et les actions en synergie** au cours de la mise en œuvre de la nouvelle phase.

Par rapport aux **opportunités** pour s’impliquer dans les processus de recherche de la paix courants au Mali, nous recommandons de

- Se positionner<sup>20</sup> de manière plus claire aux **processus politiques** pertinents (négociations de paix, réconciliation nationale, justice transitionnelle etc.)
- Se saisir des **nouvelles réformes institutionnelles** (p.ex. régionalisation) pour rechercher des solutions aux conflits)

## 6.2. Recommandations à Interpeace

Par rapport à la **relation entre Interpeace et IMRAP**, nous recommandons de

- **Alléger le dispositif d’accompagnement** d’IMRAP dans la mise en œuvre du programme dans la perspective d’une plus grande autonomisation de la structure
- Se focaliser sur le **renforcement des capacités d’IMRAP** dans le « **peacebuilding** »
- **Investir dans le développement d’IMRAP comme organisation autonome**, au-delà de son rôle comme partenaire d’Interpeace dans la mise en œuvre de ce programme. Pour s’établir comme organisation autonome, IMRAP requiert du temps pour se donner une stratégie et pour établir des liens avec des autres partenaires. Il aura aussi besoin d’un appui technique pour consolider ses structures internes.

Par rapport à la **consolidation des effets** du programme, nous recommandons à Interpeace de

- Utiliser son influence politique pour **renforcer la portée du programme** au Mali

---

<sup>20</sup> Ce n’est pas un but pour interpeace en tant qu’entité seul mais pour Interpeace dans son rôle d’appui à l’IMRAP devra aider à ce positionnement si l’objectif du programme est de parvenir à des solutions pour la crise nationale.

- **Interagir et consulter plus régulièrement avec les partenaires financières et techniques** sur la trajectoire du programme et la prise des décisions stratégiques

Par rapport à **l'orientation stratégique de la nouvelle phase**, nous recommandons de

- **Adapter la méthodologie** d'intervention « Interpeace » aux dynamiques de la recherche de la paix au Mali. Il s'agit de faire des choix méthodologiques qui prennent en compte les réalités historiques, sociodémographiques et politiques qui influencent les mécanismes de recherche de solutions à la crise.
- Aller vers une **opérationnalisation des solutions** dans la deuxième phase du programme et réagir aux besoins émergents.

### **6.3. Recommandations aux partenaires financières et techniques**

Aux partenaires financières et techniques du programme, nous recommandons de

- Utiliser leur influence auprès du gouvernement malien pour **passer les messages** des consultations menées par le programme.
- **Soutenir la recherche et la mise en œuvre des « solutions »** aux défis à la paix avec leur poids politique.

## Annexe 1 : Programme de la mission d'évaluation/liste des personnes interviewées

Date	Heure	Lieu	Nom	Position	Contact	Commentaires
26.1.	09:00	Bamako	Conférence nationale			Observation par ML
27.1.	09:00	Bamako	Conférence nationale			Observation par ML
28.1.	09:00	Bamako	Conférence nationale			Observation par ML
29.1.	09:00	Bamako	Conférence nationale			Observation par ML
30.1.	09:00	Bamako	Réunion de réflexion sur la CN	IMRAP, Interpeace, personnes ressource		Observation par ML
11.2.	09:00	Skype	Jerry McCann	Directeur Adjoint, Interpeace	mccann@interpeace.org	Échange avec ML sur les objectifs de l'évaluation
11.3.	08:00	Skype	Anne Moltes	Directrice Afrique de l'Ouest, Interpeace	moltes@interpeace.org	Interview par ML
11.3.	10:00	Skype	Jean-Simon Rioux	Chargé de programme Mali, Interpeace	rioux@interpeace.org	Interview par ML
11.3.	12:00	Skype	Caroline Sipalla	Chargé de communication, Afrique de l'Ouest, Interpeace	sipalla@interpeace.org	Interview par ML
11.3.	16:00	Skype	Jerry McCann	Directeur Adjoint, Interpeace	mccann@interpeace.org	Interview par ML
13.3.	14:00	Skype	Dr. Severin Kouame	Chargé de programme Cote d'Ivoire, Interpeace	kouame@gmail.com	Interview par ML
15.3.	21:00					Arrivé ML à Bamako
16.3.	09:00	Bamako	Nènè Konaté	Directrice, IMRAP	nene@imrap-mali.org	

Date	Heure	Lieu	Nom	Position	Contact	Commentaires
16.3.	10:00	Bamako		Evaluateurs		Préparations logistiques, formation de l'équipe des évaluateurs
16.3.	14:00	Bamako	Équipe IMRAP			Atelier initial: exercice d'auto-réflexion
17.3.	09:00	Bamako	Kolotoumou Touré	Chercheuse, IMRAP	korotoumou@imrap-mali.org	
17.3.	11:00	Bamako	Ansari Mohamad Ahmad	Équipe dialogue, IMRAP	elansari@imrap-mali.org	
17.3.	16:00	Bamako	Abdou	Coordinateur de dialogue, IMRAP	abdou@imrap-mali.org	
18.3.	09:00	Bamako	Hamidou Magassa	Socio-économiste, CERNES	223 66 93 75 92 /223 73 8151 35 hamagassa@gmail.com	Participant Conférence Nationale
18.3.	10:30	Bamako	Elmehdi Ag Wakina	Association Malienne pour la Survie au Sahel (AMSS)	223 76 02 32 25 elmehdw@yahoo.fr	ONG national
18.3.	12:00	Bamako	Dr. Bréma Ely Dicko	Université des Lettres et des Sciences Humaines Bamako	223 76 19 69 99 bremaely@yahoo.fr	Participant Conférence Nationale
18.3.	14:00	Bamako	Adama N. Diarra	Fond National de Solidarité	223 20 22 96 28 adama2002@hotmail.com	Participant Conférence Nationale
18.3.	16:00	Bamako	Mokhtar Menta	Responsable Audio-Visuel, IMRAP	moctar@imrap-mali.org	
19.3.	09:00	Bamako	Bailleurs du programme : Aurelien Tobie Bouasvan Bouasy Fenja Yamaguchi-Fasting	Union Européenne Union Européenne Ambassade de Danemark Ambassade de Danemark	aurelien.tobie@eeas.europa.eu Bouasvan.BOUASY@eeas.europa.eu fenyam@um.dk	

Date	Heure	Lieu	Nom	Position	Contact	Commentaires
			Irene Hvass		irehva@um.dk	
19.3.	11:00	Bamako	Boubacar Ba	Comité de pilotage des projets Peacebuilding Fund, PNUD	223 20 23 99 97 baboubacar88@yahoo.fr	Participant Conférence Nationale
19.3.	12:30	Skype	Nicolas Boissez	Ex-directeur, Fondation Hirondelle, Mali	nicolas.boissez@hirondelle.org	
19.3.	13:00	Bamako	Mamadou Diamoutani	Commission Electorale Nationale Indépendante/ Haut Conseil Islamique	223 20 24 02 60 mdiamoutani@yahoo.fr	Interviewé par IMRAP
19.3.	16:00	Bamako	Bernard Conchon	Chef Media, Studio Tamani	bernard.conchon@hirondelle.org	
20.3.	16:00	San	Suleiman Tangara	Président du Conseil de Cercle de San		Participant restitution Ségou et Conférence Nationale
20.3.	19:00	Tominian	Présentation du film « Autoportrait » et discussion	Equipe « dissémination », IMRAP		Observation
20.3.	21:00	Tominian	Modibo Dembéle	Conseiller Régional Pédagogique du Centre d'Animation Pédagogique (CAP), Président du Réseau des Communicateurs traditionnels (RECOTRAD) du cercle		Participant consultation Yasso, restitution Ségou et Conférence Nationale
21.3.	08:30	San	Thierno Ibrahim Koné	Chercheur régional, IMRAP, basé à Ségou		
21.3.	10:00	Tominian	Kara	Mobilisateur fixe, IMRAP		
21.3.	11:30	Tominian	Konaté Sembele	Responsable de l'AMIPI		Participant consultation

Date	Heure	Lieu	Nom	Position	Contact	Commentaires
				(Association Malienne pour l'Unité et le Progrès de l'Islam)		Yasso, restitution Ségou, Conférence Nationale
21.3.	14:00	Tominian	Tiéfing Sangaré	Conseiller Pédagogique à la retraite		Participant consultation Yasso, restitution Ségou, Conférence Nationale
21.3.	16:00	Yasso	Pasteur Joseph Montero	Église protestante		Participant consultation Yasso
21.3.	17:00	Yasso	Josué Kamaté	Mécanicien, conseiller au chef de village, agent d'alphabétisation		Interview avec IMRAP
22.3.	08:00	Voyage San – Kita				
23.3.	08:30	Kita	Sidi Gunu	Directeur de l'École A, aide aux déplacés du Nord de Mali		Participant consultation Kita
23.3.	09:30	Kita	Oumou Toungara	Radio Mande-Kita, handicapée		Participant consultation Kita
23.3.	11:00	Kita	Lalla Cissé	Vice-Présidente, Coordination des Associations Féminines ONGS (CAFO)		Participant consultation homogène Kita
23.3.	12:30	Kita	Diawara Zélé Traoré	Rapatriée de la Côte d'Ivoire		Participant consultation Kita
23.3.	14:00	Kita	Musa Magasa Demba Amara Diabaté	Mobilisateur fixe Assistant		Participants restitution Kayes et Conférence Nationale

Date	Heure	Lieu	Nom	Position	Contact	Commentaires
23.3.	17:30	Kassaro	Amadou Diakité	Président de l'Association des Jeunes, agriculteur	77 41 83 70	Participant consultation Kita
24.3.	10:00	Moribobougou (Bamako)	Djibril Diallo	Communicateur d'Entreprise et social Chargé de communication au Trans rail Coordinateur du Projet Iles de Paix Beach Coordinateur AMPHP	76 21 96 79	Participant consultations Moribobougou, Bamako, Conférence Nationale
24.3.	11:30	Rharous (Tombouctou)	Attaher Maiga	Sociologue, Chercheur régional, IMRAP	76 13 28 48	Interview par téléphone
24.3.	12:30	Kidal	Abda Ag Kazina	Premier Adjoint du Maire	76 08 95 09	Interview par téléphone
24.3.	14:00-15:00	Bamako	Abdoulaye Ansary	Réfugié de retour à Bamako (camp de réfugiés en Mauritanie)	79 40 54 43	Participant consultation en camp de réfugiés en Mauritanie, Conférence nationale
24.3.	15:00	Ansongo (Gao)	Issoufi Maïga (Moussa?)	Enseignant, jeune leader	73 01 73 06	Interview par téléphone
24.3.	16:30	Bamako	Nènè Konaté	Directrice, IMRAP	Nene@imrap-mali.org	
25.3.	09:00	Bamako		Evaluateurs		Préparation de la restitution de l'évaluation
25.3.	12:00	Kopenhagen	Anna Maria Madsen	Ministère des Affaires Etrangères, Danemark	+ 45 3392 1301	Interview par téléphone
25.3.	20:00	Kambila	Présentation du film « Autoportrait » et discussion	Equipe « dissémination », IMRAP		Observation
26.3.	11:00	Bamako	Sako Oumar	Président du Conseil	umarlafia@yahoo.fr	



Date	Heure	Lieu	Nom	Position	Contact	Commentaires
				d'Administration (CA) d'IMRAP		
			Mamadou Konaté	Ex. Commissaire de Police Secrétaire aux relations extérieures du CA	mtakady@gmail.com 65 6005 05	
			Traoré Ismaïla Samba	Mouvement Malien des Valeurs Secrétaire Administratif (CA)	Sahelienneedition@yahoo.fr 78 45 42 03	
			Hawa Paul Diallo Diawara	Ancienne du PNUD Trésorière (CA)	aoua_diawara@yahoo.fr	
			Mohamed Ag Ossad	Vice-Président du Conseil d'Administration	amoyak@yahoo.fr	
26.3.	13:00	Bamako		Atelier de restitution		



## Annexe 2 : Liste des documents

### Documents reçus d'IMRAP et d'Interpeace

Ernstsdorfer, Anita, Program Quality Assessment. Interpeace/IMRAP Mali. Bamako, 9-13 December 2013.

IMRAP/Interpeace, Impressions des participants à la Conférence Nationale pour la validation du rapport « Autoportrait du Mali », janvier 2015.

IMRAP/Interpeace, Autoportrait du Mali. Les obstacles à la paix. Bamako, mars 2015.

IMRAP/Interpeace, Le Groupe National du Mali : Un processus inclusif, représentatif et participatif. Rapport de l'Atelier de préparation du Groupe National du Mali. Bamako, 3 – 8 novembre 2014.

IMRAP/Interpeace, Un agenda pour la paix et la cohésion sociale au Mali. Retraite de mi-parcours – Rapport préliminaire. Sélingué, 6 au 10 Mai 2014.

IMRAP, plusieurs rapports bi-mensuels préparés par des chercheurs régionaux, 2014.

IMRAP, Synthèse de l'atelier d'orientation des relais locaux. Sélingué, 6-8 janvier 2014.

IMRAP, Agenda pour la paix et la cohésion sociale au Mali (objectifs, activités et théories de changements). Bamako, n.d.

IMRAP/Interpeace/CDA, Atelier de réflexion sur la stratégie du programme. Bamako, 10-13 décembre 2013.

IMRAP/Interpeace, Formation initiale de l'IMRAP. Rapport préliminaire. Bamako, Novembre 2013.

IMRAP, Atelier de partage d'expériences entre les Responsables de Voz di Paz (Guinée Bissau), d'INDIGO (Côte d'Ivoire), du CENAP (Burundi) et de l'IMRAP (Mali). Bamako du 10 au 12 septembre 2013.

Interpeace, Programme au Mali « Un agenda pour la paix, la réconciliation et la cohésion sociale au Mali » Rapport narratif intérimaire à l'Union Européenne. Période visée par ce rapport: Mai 2013 – Novembre 2013.

Interpeace, Programme au Mali « Un agenda pour la paix, la réconciliation et la cohésion sociale au Mali » Rapport narratif intérimaire à l'Union Européenne. Période visée par ce rapport: Décembre 2013 – Juin 2014.

Interpeace, Un agenda pour la paix, la réconciliation et la cohésion sociale au Mali. Proposition soumise à l'ambassade du Danemark au Mali. Bamako, Avril 2013.

Interpeace, Dialogue for governance and social cohesion in Mali. Report of the exploratory mission to Mali. Geneva, July 2012.

### **Documents consultés sur la situation au Mali**

Briscoe, Ivan, Crime after Jihad: armed groups, the state and illicit business in post-conflict Mali. The Hague : Clingendael Institute, mai 2014.

Chauzal, Grégory/van Damme, Thibault, The roots of Mali's conflicts. Moving beyond the 2012 crisis. The Hague : Clingendael Institute, mars 2015.

Fondation Friedrich Ebert, Bureau Bamako, Mali – Mètre. Enquête d'opinion « Que pensent les Maliens ? » N° SPECIAL pour Gao, Kidal, Ménaka. Janvier / février 2015.

Human Rights Watch, Mali : Lawlessness, abuses imperil population. April 2015.

Human Rights Watch, Collapse, Conflict and Atrocity in Mali. Human Rights Watch Reporting on the 2012-13 Armed Conflict and Its Aftermath. 2014.

International Alert/Mouvement Malivaleurs, Supporting peaceful social, political, cultural and economic change in Mali. London, 2014.

International Crisis Group, Mali : la paix à marche forcée ? Rapport Afrique N°226, mai 2015

International Crisis Group, Mali : dernière chance à Alger. Briefing Afrique N°104. Dakar/Bruxelles, 18 novembre 2014

International Crisis Group, Mali : Reform or Relapse. Africa Report N°210, 10 January 2014.

International Crisis Group, Mali : Security, Dialogue and Meaningful Reform. Africa Report N°201, 11 April 2013.

Oxfam, Piecing together the jigsaw. Prospects for improved social relations after the armed conflict in northern Mali. Bamako, October 2013.

United Nations Security Council, Report of the Secretary-General on Mali. New York, June 2014.

### **Autres documents**

Leonhardt, Manuela, Évaluation de la première phase du programme « Agenda pour la paix au Mali ». Rapport Initial. Eschborn, mars 2015.

OECD, Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility. Improving Learning for Results. Paris, 2012.