

Suivi-évaluation dans le contexte fragile, changeant et divers du Mali

« Ensemble pour la Sécurité Humaine au Mali »



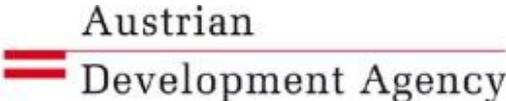
A Network of People
Building Peace



The Hague Institute
for Global Justice

Avril 2017

Avec le soutien financier de:



Sommaire

Le présent document combine plusieurs méthodologies et concepts afin d'obtenir un outil permettant de faire un suivi-évaluation de la stratégie « Ensemble pour la sécurité humaine au Mali ». La stratégie a été élaborée par le Réseau Ouest Africain pour l'Édification de la Paix (WANEP), Le Partenariat Mondial pour la Prévention des Conflits Armés (GPPAC) et Le Collectif pour la Sécurité Humaine (HSC) à partir de consultations multi-acteurs, dans le cadre du projet « Société Civile pour une Stratégie de Sécurité Humaine au Mali » (2014-2016). Leurs recommandations soulignent l'importance 1) du renforcement des mécanismes et approches locales permettant d'atteindre les populations de base de manière systématique et transparente 2) du renforcement des capacités de la société civile pour effectuer un plaidoyer vigoureux et uni au niveau local, national et international 3) de la coordination des actions menées entre les acteurs clés au Mali (société civile, gouvernement, médias, et communauté internationale).

La méthode de la « cartographie des incidences », les cadres conceptuels de l'appropriation locale et de la pyramide d'édification de la paix sont adaptés pour faire le suivi-évaluation de ces recommandations. En illustrant l'utilisation de ces outils, ce document a le double objectif de faciliter le suivi-évaluation du plaidoyer du projet « Société Civile pour une Stratégie de la Sécurité Humaine au Mali » et d'appuyer le suivi-évaluation du plaidoyer d'autres membres de la société civile au Mali et dans des pays voisins partageant certaines dynamiques des conflits au Mali.

Selon cette méthode, la société civile dégage tout d'abord le message de plaidoyer qu'elle souhaite mettre en avant. Puis, elle identifie les individus, les groupes et les organisations qu'elle doit cibler avec son plaidoyer vu leur pertinence pour ce message. Pour un plaidoyer plus stratégique, elle doit se retreindre aux acteurs avec qui le projet a des contacts directs et sur lesquels le projet peut s'attendre à exercer une influence (on les appellera « partenaires limitrophes »). Ensuite, il est possible de mesurer la corrélation entre l'évolution de la qualité et de la fréquence des engagements entre les acteurs clés identifiés par la société civile dans sa stratégie de plaidoyer, et le changement d'attitudes, de comportement et d'actions (on appellera ces changements « incidences ») de ces acteurs. Cette méthode permet de penser stratégiquement à quel message on aimerait faire passer à quel acteur et au niveau d'interaction qu'on a avec cet acteur particulier à un moment précis. Sur cette base la méthode permet de se projeter vers une situation souhaitée dans le futur (résultat du plaidoyer).

Par exemple, si le message de plaidoyer de la société civile est d'inclure la société civile systématiquement dans les efforts du gouvernement pour la paix et la réconciliation, on pourra alors viser les contacts du consortium dans le Ministère de la Réconciliation Nationale et le Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile, qui se situent dans la

sphère d'influence du projet. On déterminera le niveau d'engagement qu'on a avec ces acteurs à un moment précis et quel niveau d'engagement on aimerait obtenir dans le futur. Pour mesurer ce changement nous avons établi quatre niveaux d'engagements de la société civile avec les instances gouvernementales. Le partage d'information marque le premier niveau puisqu'il nécessite un engagement moins significatif que pour la réflexion collective (niveau 2), l'action collective (niveau 3) ou la veille citoyenne (niveau 4). Actuellement le niveau d'engagement avec le ministère est limité à l'échange d'informations. Pour que notre message de plaidoyer soit efficace, nous viserons dans 2 ans à ce qu'on l'on passe au niveau d'engagement supérieur : le niveau de réflexion collective. Le cadre suivi-évaluation nous permettra alors de nous projeter dans le futur et de faire le suivi des changements des ministères au gré des rencontres avec les membres du projet. Il s'agit de mesurer la contribution et non l'attribution du projet au changement- ce qui est fort pertinent pour un pays comme le Mali, où l'injection d'aide au développement international fait que les actions de la société civile aux objectifs similaires que les celles du consortium entre WANEP, GPPAC et HSC sont nombreuses. Nous espérons ainsi proposer un cadre de suivi-évaluation utilisable par tout acteur étatique et non-étatique liant une rigueur de suivi nous permettant d'évaluer et d'adapter nos interventions et d'apprendre à partir de ce processus et présentant un système assez flexible pour s'adapter à un environnement fragile et changeant.

Table des matières

| | |
|--|----|
| Introduction..... | 1 |
| 1. Comment opérationnaliser la sécurité humaine au Mali face à des défis multidimensionnels et complexes?..... | 2 |
| 2. Pourquoi la sécurité humaine au Mali ?..... | 3 |
| 3. Quelles sont les préoccupations sécuritaires des populations au Mali identifiées?..... | 4 |
| 4. Quelle est la contribution stratégique de cette initiative ?..... | 6 |
| 5. Suivi-évaluation dans le contexte fragile, changeant et divers du Mali..... | 7 |
| 6. Quelles sont les défis au niveau des processus?..... | 8 |
| 7. Théorie de changement..... | 9 |
| 8. Les niveaux d'appropriation locale..... | 12 |
| 9. Cartographie des incidences..... | 16 |
| Etape 1 et 2 La vision, la mission et l'objectif | 17 |
| Etape 3 et 4 - Qui sont les partenaires limitrophes et stratégiques et les incidences visées?..... | 17 |
| Etape 5 - Les indicateurs de progrès..... | 23 |
| Conclusion..... | 28 |
| Bibliographie..... | 29 |

Liste des sigles et acronymes

| | |
|-----------|---|
| ARGA | Alliance pour Refonder la Gouvernance |
| CCLS | Comité Consultatifs Locaux de Sécurité |
| CEDEAO | Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest |
| CONACIPAL | Coalition nationale de la Société civile pour la Paix et la lutte contre la prolifération des Armes légères |
| CVJR | Commission Vérité, Justice et Réconciliation |
| DCAF | Centre pour le Contrôle démocratique des Forces armées |
| DDR | Désarmement, démobilisation et réintégration |
| EUCAP | Mission Civile "European Union Capacity" |
| FES | Foundation Frederick Eberts |
| FRIENT | The Working Group on Peace and Development |
| FSI | Forces de Sécurité Intérieures |
| GPPAC | Partenariat Mondial pour la Prévention des Conflits Armés |
| HSC | Collectif pour la Sécurité Humaine |
| IMRAP | Institut malien de recherche-action pour la paix |
| MINUSMA | Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali |
| MISAHEL | Mission de l'Union Africaine pour le Mali et le Sahel |
| ONU | Organisation des Nations Unies |
| OSC | Organisations de la Société Civile |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| REPSFCO | Réseau Paix et Sécurité des Femmes de l'Espace CEDEAO |
| RSS | Réforme du Secteur de la Sécurité |
| UA | Union Africaine |
| UE | Union Européenne |
| USIP | United States Institute for Peace |
| WANEP | Réseau Ouest africain pour l'édification de la Paix |

Introduction

Ce document de cadre suivi-évaluation complète la contribution stratégique « Ensemble pour la sécurité humaine au Mali » élaborée dans le cadre du projet « Société Civile pour une Stratégie de Sécurité Humaine au Mali », initié par le consortium du Réseau Ouest Africain pour l'Édification de la Paix (WANEP), du Partenariat Mondial pour la Prévention des Conflits Armés (GPPAC) et du Collectif pour la Sécurité Humaine (HSC), financé par l'Agence Autrichienne pour le Développement (ADA).

Le cadre suivi-évaluation est issu d'un projet parallèle et complémentaire auquel ont contribué GPPAC, WANEP et The Hague Institute for Global Justice (The Hague Institute) et

| |
|---|
| <p>La sécurité humaine a plusieurs dimensions, y compris la sécurité économique ... sanitaire ... environnementale ... personnelle ... communautaire ... politique</p> |
|---|

financé par l'Institut de Recherche Néerlandais NWO-WOTRO. Ce document nous permettra de suivre et d'évaluer l'impact des recommandations et stratégies clés issues du projet et du document « Ensemble pour la Sécurité Humaine au Mali » mais vise aussi à servir d'instrument pour d'autres ONG travaillant sur la sécurité humaine au Mali ou dans les pays voisins (comme le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire et le Niger) où les dynamiques contextuelles et conflictuelles sont reconnues comme étant similaires¹.

Ce document a été écrit de manière à faciliter la compréhension de notre projet sans avoir lu le document principal « Ensemble pour la Sécurité Humaine au Mali »².

Les premières pages serviront donc à contextualiser les recommandations et stratégies phares dégagées dans le document susmentionné.

Le Mali est un pays riche de sa diversité culturelle, linguistique et ethnique. Durant des décennies, le Mali a surmonté plusieurs crises d'insurrections armées, de coups d'Etat, des rebellions qui ont toutes contribué à fragiliser le tissu social malien, rendant la situation actuelle au Mali très instable³. C'est dans ce contexte qu'une pléthore d'acteurs internationaux et régionaux est intervenue.

L'Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali issu du Processus d'Alger (ci-après l'Accord de paix) a été signé par les parties au conflit – à l'exclusion des groupes qualifiés

¹ Rapport de la réunion d'échange régionale organisé par le consortium à Bamako à l'hôtel Azalai en Mai 2016.

² Au moment de publication, ce document est en circulation sous forme préliminaire et consultative, visé à être finalisé en Novembre 2016

³ Chauzal, G. et van Damme, T., 'The Root Causes of Mali's Conflict', Clingendael, CRU Report, March 2015.

de terroristes – le 15 juin 2015. Malgré une certaine avancée dans sa mise en œuvre, l'accord connaît de nombreux retards dans la mise en œuvre de plusieurs dispositions, à savoir le cantonnement, le processus de désarmement, de démobilisation et de réinsertion (DDR), le redéploiement des forces armées et de sécurité, la mise en place de la police territoriale, la mise en place des comités consultatifs locaux (CCLS)⁴ et d'autres mesures liées aux actions et au projet de développement économique, social et culturel à réaliser dans les régions du Nord du Mali⁵.

Ce document expose l'importance des rôles complémentaires des acteurs situés aux différents niveaux d'intervention (local, national, régional et international) et cherche à établir un outil pour mesurer la contribution de notre consortium au changement de comportement des acteurs clés identifiés.

Afin de traquer l'évolution de nos recommandations et stratégies phares, la méthodologie de la cartographie des incidences sera utilisée et adaptée aux spécificités contextuelles de ce projet⁶. Elle axe sur la planification, le suivi et l'évaluation des comportements, des actions et des relations avec les décideurs politiques dans la sphère d'influence d'un projet, ainsi que l'apprentissage des méthodes requises pour accroître l'efficacité d'un projet par rapport à ses buts ultimes⁷. Dans le cadre de ce document, nous nous intéresserons notamment à 1) l'identification des acteurs pertinents à nos recommandations qui sont dans le champ d'influence du projet ; 2) au changement attendu de ces acteurs et nous présenterons, pour finir, un cadre de suivi-évaluation. Mais tout d'abord nous aborderons, la perspective sur l'opérationnalisation de la sécurité humaine au Mali développée par le consortium.

1. Comment opérationnaliser la sécurité humaine au Mali face à des défis multidimensionnels et complexes?

La sécurité humaine implique à la fois une reconnaissance **du caractère multidimensionnel de la sécurité** (sécurité sanitaire, personnelle, environnementale etc.) vécue par la population, ainsi qu'**une manière de voir, un processus ou une méthodologie** qui place l'individu et les communautés au centre des préoccupations. C'est cette dernière approche qui est centrale pour notre cadre suivi-évaluation.

⁴ Annexe II, Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali issu du Processus d'Alger, Juin 2015.

⁵ Ibid, annexe 3.

⁶ Voir www.outcomemapping.ca

⁷ Earl, S. et al. *La Cartographie des Incidences : Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*. Ottawa, Ontario: Centre de Recherches pour le Développement International, 2002, page 12

Les principes de la sécurité humaine :

La sécurité humaine est un concept interdisciplinaire qui comporte les caractéristiques suivantes:

- ❖ Centré sur la personne
- ❖ Multisectoriel
- ❖ Holistique
- ❖ Spécifique au contexte
- ❖ Orienté vers la prévention

La société civile au Mali a un rôle important dans ce processus, et plusieurs initiatives pour la compréhension et la résolution des conflits et pour la paix ont précédé ce projet. Par exemple, la CONACIPAL a élaboré une vision stratégique de la société civile, l'ARGA a organisé des forums multi-acteurs sur la gouvernance du secteur de la sécurité au Mali, et l'IMRAP a organisé des consultations nationales pour réaliser un « autoportrait » du pays sur les obstacles à la paix. Les contributions de la société civile malienne dans toute sa diversité reflètent aussi le grand potentiel d'action en tant

qu'interface entre l'Etat et la population en capitalisant ses ressources et capacités collectives. La coordination des efforts de la société civile pour la paix au Mali reste un défi en même temps qu'une opportunité majeure.

2. Pourquoi la sécurité humaine au Mali ?

Depuis des décennies, beaucoup d'acteurs nationaux, régionaux et internationaux sont impliqués dans des projets pour la paix, la sécurité, le développement et la justice dans les différentes régions du Mali, sur des thèmes spécifiques comme le dialogue inter-religieux, l'autonomisation de la femme, la santé et l'accès à la justice, etc. Depuis l'éclatement de la crise en 2012, les initiatives pour la consolidation de la paix se multiplient. Cependant, d'après les récents rapports de certaines organisations de la société civile⁸ et ceux des consultations régionales au Mali conduites par WANEP, la population à la base ne perçoit pas de progrès sécuritaire ni les retombées de tous ces efforts, notamment en ce qui concerne le processus de paix actuel. De fait, selon le dernier rapport du secrétaire général de l'ONU, la situation sécuritaire s'est détériorée, les violences intercommunautaires et les actes de banditismes s'étendant aux régions de Mopti et Ségou⁹.

La complexité des défis sécuritaires au Mali requiert une approche holistique qui prend en compte le caractère multidimensionnel de la sécurité et leurs interrelations : la sécurité humaine. Selon cette approche, pour parvenir à une paix durable au Mali, il faudrait i) identifier et remédier aux causes profondes de la crise ; ii) que la population à la base participe activement à la consolidation de la paix et profite directement de ses dividendes.

⁸Clingendael Institute, ARGA, IMRAP/Interpeace, CONACIPAL/SIPRI, Mouvement Malivaleurs/International Alert

⁹ Rapport du Secrétaire Général de l'ONU sur la situation au Mali, S/2016/498, para 38, page 10

L'opérationnalisation de la sécurité humaine au Mali requiert donc la contribution inclusive de tous et donc une plus grande collaboration, à la fois multi-acteur, multisectorielle et un engagement actif de la population à la base. La société civile joue un rôle central pour connecter ces différents niveaux.

3. Quelles sont les préoccupations sécuritaires identifiées?

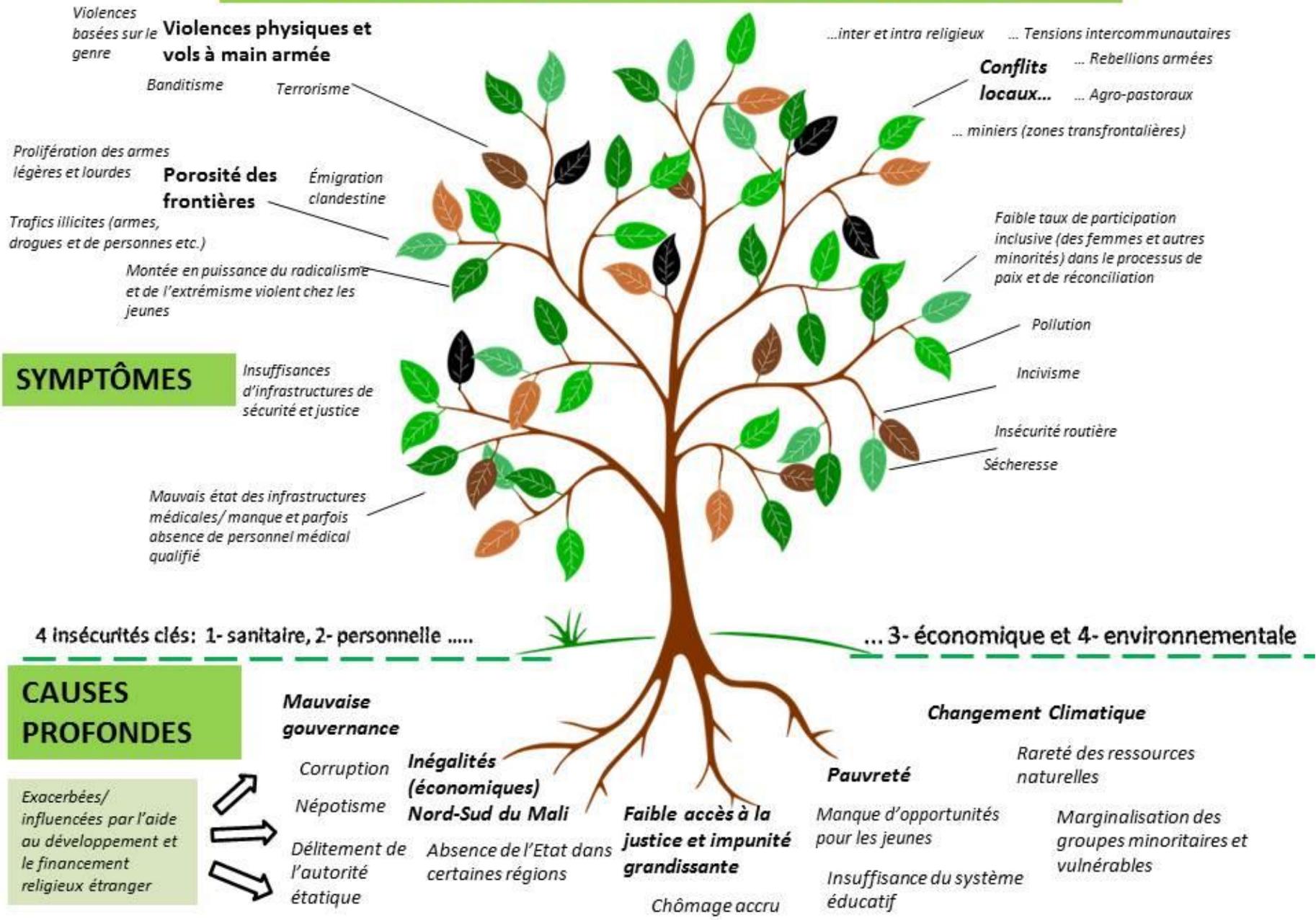
En 2014 et 2015, WANEP a mené deux phases de consultations et dialogues dans chaque région du Mali afin de déterminer les préoccupations principales de la population et de renforcer les capacités de compréhension de la société civile sur la notion de sécurité humaine au Mali. Les participants incluaient des groupes de femmes, de jeunes, des chefs religieux et traditionnels, les gouverneurs de régions (représentants de l'Etat dans les régions) et parfois les forces de sécurité maliennes¹⁰. A travers ces consultations, WANEP a mis en place des plateformes d'organisations de la société civile dans toutes les régions, appelées « Réseaux Régionaux » pour contribuer à la promotion du dialogue multi-acteur au niveau local, et plus spécifiquement pour prendre des initiatives préventives aux menaces sécuritaires. Les Réseaux Régionaux ont permis la création d'espaces regroupant les acteurs civils et sécuritaires. Ces espaces sont des véritables tribunes de libre expression et de témoignages sur les enjeux sécuritaires, et ont permis l'adoption de certaines initiatives visant à la promotion de la sécurité humaine au niveau des régions. L'arbre ci-dessous illustre les types d'insécurités principales identifiées par la société civile lors de ce processus, notamment les quatre axes prioritaires communs à toutes les régions : la sécurité personnelle, économique, sanitaire et environnementale.

Les recommandations issues de ces consultations ont été résumé dans les catégories suivantes :

- 1) le renforcement des mécanismes et approches locales permettant d'atteindre les populations de base de manière systématique et transparente (vulgarisation de documents, leur traduction dans toutes les langues nationales du Mali, organisation d'activités de dissémination d'information et de sensibilisation, adoption d'approches méthodologiques inclusives afin d'assurer une véritable représentativité de toutes les communautés).
- 2) le renforcement des capacités de la société civile pour effectuer un plaidoyer plus fort et uni aux niveaux local, national et international.
- 3) la meilleure coordination des actions menées entre les acteurs clés au Mali (société civile, gouvernement, médias, et communauté internationale) au niveau local.

¹⁰ Pour plus d'information sur les consultations, voir <https://www.peaceportal.org/web/human-security-in-mali>

Causes profondes des conflits au Mali et leurs symptômes



4. Quelle est la contribution stratégique de cette initiative?

En dépit de l'abondance d'analyses sur les causes profondes des conflits au Mali, telles que celles résumées dans l'image ci-dessus, il convient de s'interroger sur l'impact des multitudes de recommandations qui en découlent. De plus, les objectifs des politiques et des interventions correspondantes tendent à être très ambitieux, ce qui accroît les attentes – déjà élevées – des populations maliennes à l'égard des bailleurs et du gouvernement. Ces frustrations peuvent renforcer les tensions existantes entre ces différents acteurs (à l'instar de la mission de l'ONU au Mali, la MINUSMA).

Les structures et les acteurs spécialisés dans les domaines tels que la santé, la justice, l'économie et le développement sont plus à même d'agir dans leur secteur respectif. Cependant, la contribution de la société civile¹¹ travaillant sur la sécurité humaine est pertinente pour assurer l'alignement des priorités des décideurs politiques sur les priorités des populations. Elle peut alors faciliter les liens entre les secteurs susmentionnés, surtout au niveau local.

Pour assurer un suivi de l'évolution de la sécurité humaine au Mali et en collaboration avec la CEDEAO, WANEP-Mali a initié la mise en place de son système national d'alerte précoce dénommé "NEWS-Mali", grâce à des moniteurs communautaires chargés de collecter des informations liées à la sécurité humaine dans leurs localités respectives. C'est dans le cadre du système régional d'alerte précoce de la CEDEAO (ECOWARN) que la société civile a contribué au développement d'indicateurs pour chaque dimension de la sécurité humaine, permettant à ces moniteurs communautaires d'approfondir les analyses sécuritaires pertinentes de chaque région du Mali¹². A partir de juillet 2016, WANEP intégrera des indicateurs pour capter les risques de survenance d'extrémisme violent dans le cadre de l'alerte précoce. Ce genre de système d'alerte précoce est important puisqu'il s'agit de son application au niveau local, là où les conflits ont tendance à surgir et à s'exprimer au Mali. Il requiert une participation collective afin de prévenir les conflits. Si l'opérationnalisation de l'alerte précoce est déjà un défi significatif, la mobilisation de réponses rapides depuis le niveau politique jusqu'aux réalités locales requièrent également des engagements et des plaidoyers à plusieurs niveaux (volonté politique, interventions multi-acteurs et inclusives). Il s'agit d'un transfert d'information d'une source à une autre ; cette information doit être analysée dans son contexte social et politique, et présentée aux décideurs influents ainsi qu'aux secteurs concernés pour la réponse. Le plus important des défis est donc de passer de l'alerte à l'action collective,

¹¹ Définie ici comme allant au-delà des ONGs formelles et incluant aussi les groupements informels et traditionnels ; c'est à dire l'expression de la société malienne dans toute sa diversité.

¹² Se référer à la page internet du projet : <https://www.peaceportal.org/web/human-security-in-mali/resources1>

non seulement en réponse aux symptômes mais aussi aux causes profondes des insécurités.

Comme les indicateurs pour la sécurité humaine au Mali ont déjà été élaborés, ce cadre suivi-évaluation met l'accent sur les processus et les relations qui facilitent l'opérationnalisation de la sécurité humaine. Les relations entre les acteurs impliqués dans les efforts de paix ont le potentiel d'habiliter ou d'inhiber les efforts de la société civile pour la paix et la sécurité humaine au Mali.

5. Suivi-évaluation dans le contexte fragile, changeant et divers malien

Dans le cadre du développement de ce cadre suivi-évaluation, le consortium s'est concerté avec des organisations partenaires sur la détermination d'indicateurs pour la sécurité humaine. De ces discussions il a été conclu qu'un cadre suivi-évaluation classique, c'est-à-dire qui se focalise sur l'impact du projet, avec des colonnes « produits, indicateurs, impacts, moyens de vérifications », n'était pas adapté pour ce projet pour des raisons détaillées ci-dessous.

Les difficultés rencontrées dans le contexte Malien

- Les partenaires limitrophes et les défis sécuritaires varient grandement d'une commune à l'autre au Mali et cela nécessite donc des indicateurs différents pour chaque commune, rendant l'exercice lourd, complexe et couteux.
- En travaillant en groupe avec des partenaires externes pour identifier les indicateurs de progrès du projet on peut déterminer l'idée générale des indicateurs. Cependant, à défaut de pouvoir s'impliquer dans le projet au quotidien, il est difficile pour les partenaires externes au projet d'identifier des indicateurs SMART (spécifique, mesurable, applicable, réaliste et limité dans le temps).
- Le défi de trouver des informations vérifiables et de sources crédibles pour suivre les indicateurs sans occasionner des frais élevés.
- Le défi de trouver des indicateurs réalistes n'étant pas trop ambitieux.
- En utilisant un cadre classique on attribue l'impact au seul consortium de ce projet, alors que la perspective de la sécurité humaine met l'accent sur les interconnexions et l'approche holistiques des acteurs et thématiques. Puisque de nombreuses ONG au Mali travaillant sur des thématiques très similaires il est plus opportun de penser en termes de contribution au changement plutôt que d'attribution.
- Le concept de la sécurité humaine en lui-même est un concept très large, donc parfois difficile à cadrer. C'est pourquoi il est utile de se focaliser sur l'opérationnalisation de la sécurité humaine, qui transcende toutes ses dimensions (sécurité alimentaire, personnelle, économique etc.).

- Les indicateurs sont développés sur la base de nos idées préconçues du changement, sans prendre en compte les dynamiques locales spécifiques à chaque commune. Il est donc possible de manquer certains changements qui n'ont pas été envisagés.
- Beaucoup d'organisations au Mali sont familières avec le suivi-évaluation des activités et des produits issus d'un projet (dans le cadre des approches exigées par les bailleurs), mais peu de moyens financiers sont disponibles afin de développer les capacités de la société civile à évaluer leurs impacts sur les décideurs politiques et leurs politiques. Certaines organisations bien établies au Mali avec un financement institutionnel durable ont ces capacités, mais les organisations plus jeunes, dépendantes des financements externes nécessitent plus d'accompagnement dans ce domaine.

Pour faire face à tous ces obstacles rencontrés nous avons décidé d'utiliser et d'adapter l'outil de la « cartographie des incidences ». Ceci nous a permis d'avoir une perspective holistique et stratégique pour mesurer nos contributions à la sécurité humaine au Mali. Elle permet aussi d'utiliser de manière plus efficace les ressources limitées pour le suivi et l'évaluation de telle manière à comprendre les influences d'un projet pour améliorer son rendement¹³. Malgré cela, certains inconvénients surviennent qui sont propres à cette méthode, comme par exemple qu'elle s'appliquera avec moins de facilité pour mesurer le changement de comportement de l'ONU au Mali. Le personnel onusien change parfois plusieurs fois par an. Cela signifie lorsque quelqu'un de nouveau commence sur un poste la société civile doit investir dans la relation- seulement pour recommencer à zéro avec la nouvelle personne quelques mois plus tard.

6. Opérationnalisation de la sécurité humaine: quels obstacles?

Certaines réalités et défis spécifiques doivent être mise en exergue afin d'avoir une compréhension plus complète de ce cadre suivi-évaluation. Dans le cadre de ce projet, le consortium a identifié différents niveaux de défis relationnels qui entravent la sécurité humaine et qui peuvent obstruer la paix au Mali.

Déficit de confiance

Il y a une méfiance entre les communautés et les agents de l'Etat, de même que les opérations internationales qui sont perçues par certaines catégories de populations comme partiales. Le gouvernement et ses fonctionnaires doivent prendre en compte de manière plus systématique des intérêts de tous les segments de la population, pour que les groupes minoritaires et vulnérables ne se retrouvent pas encore plus exclus.

¹³ Ibid 7, page 5.

Appropriation et responsabilisation locale

On peut observer un fossé entre les acteurs internationaux et parfois nationaux et les différents segments de la population à la base. Ceci est exacerbé entre autres par un manque de continuité des engagements locaux (par exemple absence de feedback après les consultations auprès des communautés); le manque d'investissement dans la valorisation des capacités locales; le manque de mécanismes de responsabilité des actions et des acteurs envers la population à la base. Ces engagements à la base sont aussi rendus complexes par des divisions communautaires.

Insuffisance de coordination et de synergies

La sécurité humaine requiert que les acteurs clés travaillent ensemble au Mali ; les problèmes liés à l'insuffisance de coordination et de synergie entre les acteurs impliqués au Mali constituent des obstacles à son opérationnalisation. Les acteurs font parfois face à des barrières de communication et à des réalités politiques diverses. Ces différentes cultures institutionnelles peuvent mener une concurrence afin d'obtenir l'attention des acteurs locaux, ainsi que des ressources financières et un espace politique.

Défis propres à la société civile

La société civile a le potentiel de contribuer à remédier aux causes profondes des conflits maliens. Elle peut notamment, par des plaidoyers politiques, pousser le gouvernement et les acteurs régionaux/ internationaux au changement et à la prise en compte des perspectives locales. Cependant, ces plaidoyers manquent parfois de cohérence ou ont moins d'impact que souhaité. Ceci est causé, entre autres, par la désorganisation de la société civile ; la diversité des agendas des organisations, le manque de leadership et de stratégie de suivi. Par ailleurs, la multiplication d'OSC inciterait les décideurs politiques à se demander qui d'entre elles représente réellement les populations locales et quelles organisations sont crédibles. D'un autre côté, certains décideurs politiques sont moins sensibles au plaidoyer de la société civile. Un autre problème qui se pose, de par la compétition créée par les partenaires techniques et financiers, est l'essoufflement de la population du au nombre de consultations auxquelles elle prend part, sans avoir de suivi.

7. Théorie de changement

Si le problème de coordination semble venir, d'une part, du manque d'échanges réguliers et de liens relationnels entre certains groupes d'acteurs il faut reconnaître, d'autre part, les dynamiques politiques, économiques et sociales qui s'y ajoutent. D'où le choix de stratégies pour la sécurité humaine qui prennent en compte à la fois les relations humaines et institutionnelles pouvant contribuer à une coordination plus systématique des divers acteurs, et les opportunités pour renforcer le plaidoyer politique et la redevabilité envers la population malienne. Pour ce faire, il est nécessaire de situer les défis sécuritaires dans leur contexte (politique) local, et d'arriver à comprendre les motivations

des différents acteurs qui incitent et découragent le changement¹⁴. Notre théorie de changement principale sur laquelle repose ce document est la suivante :

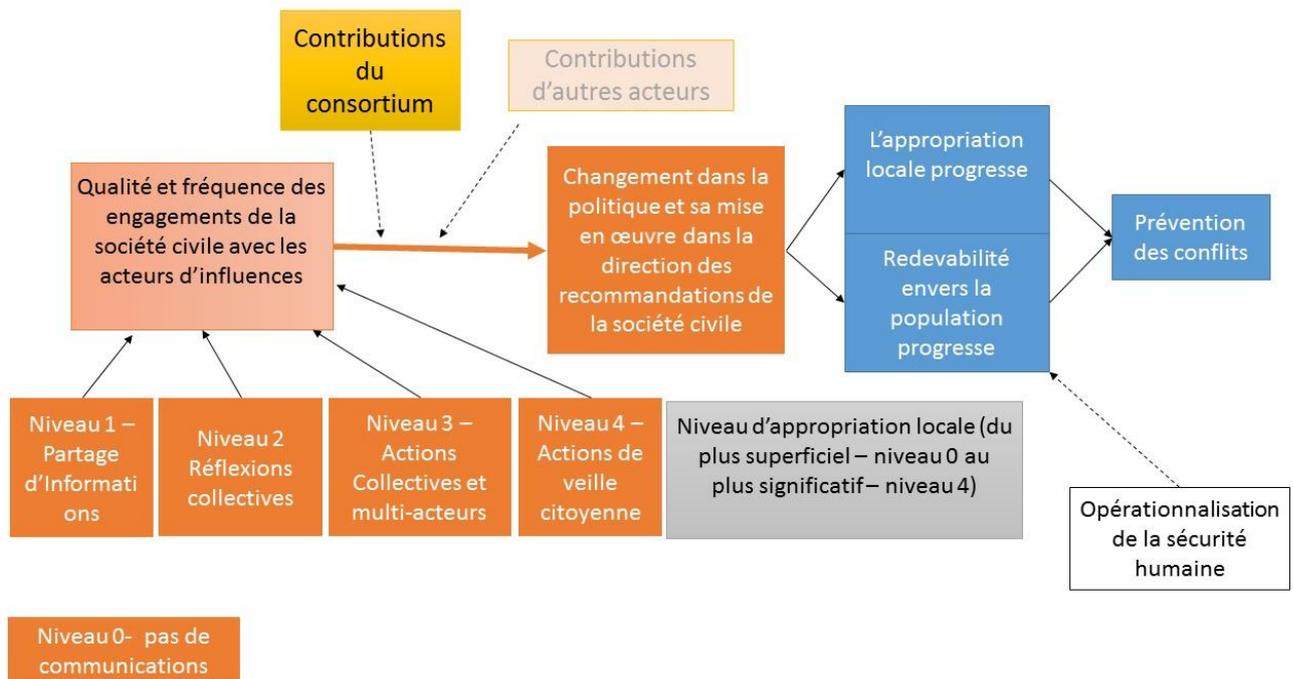
Les représentants légitimes des communautés locales (la société civile) intégrés dans des réseaux de relations les reliant de manière plus systématique et approfondie¹⁵ aux acteurs ayant une influence aux niveaux politiques local et national peuvent faire valoir les préoccupations et priorités sécuritaires de leur communauté. Ainsi, ces préoccupations et priorités sont plus susceptibles d'être prises en compte dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques au niveau local, et dans les actions mises en place par les intervenants externes. L'appropriation locale se retrouve alors catalysée et renforce la redevabilité de ces intervenants. Cette opérationnalisation de la sécurité humaine au Mali participe alors à la prévention des conflits.

L'appropriation locale se trouve donc au centre de nos recommandations. Notre définition de local se rapporte à la diversité socio-économique et culturelle du Mali et l'interprétation du « local » est spécifique et relative à chaque commune ou localité, avec ses propres dynamiques sociales et politiques. L'appropriation locale est plus forte lorsque la société civile est forte, indépendante, crédible et libre¹⁶.

¹⁴ Une théorie du changement est la formulation d'hypothèses sur la façon dont surviennent les changements par rapport à un ensemble d'objectifs. Cette approche promeut la réflexion ponctuelle et critique non seulement sur les changements envisagés et réalisés, mais aussi sur les étapes intermédiaires pour y arriver.

¹⁵ Systématique signifie une mesure quantitative et approfondie signifie une mesure qualitative. Voir le *Handbook on Human Security*, "Lesson 10 Local Ownership and Community Engagement", p. 97 www.humansecuritycoordination.org/

¹⁶ Lisa Schirch, *Handbook on Human Security*, "Lesson 10 Local Ownership and Community Engagement", p. 97



Afin de mieux comprendre l'évolution des relations entre les acteurs clés menant à une meilleure coordination avec la population à la base, les sections suivantes viseront à détailler les différents niveaux de progression de l'appropriation locale – c'est-à-dire non seulement en termes de quantité (le nombre d'activités ou d'engagements avec la société civile diverse) mais aussi en termes de qualité d'engagement. Le partage d'information marque le premier niveau puisqu'il nécessite un engagement moins significatif de la société civile que pour la réflexion collective (niveau 2), l'action collective (niveau 3) ou la veille citoyenne (niveau 4).

Après avoir détaillé chaque niveau, le document se penchera sur l'outil méthodologique de « cartographie des incidences » qui permettra à la société civile de mesurer la corrélation entre, d'une part, les progrès dans la qualité et la fréquence des engagements entre les acteurs identifiés et la société civile/ communautés locales avec, d'autre part, le changement de comportement, d'action ou d'attitude des partenaires limitrophes ciblés.

8. Les niveaux d'appropriation locale

La section suivante introduit un cadre conceptuel développé par Lisa Schirch pour suivre le progrès de l'appropriation locale dans le secteur de la sécurité, il peut aussi être utilisé pour d'autres secteurs. Bien que la mesure du degré d'appropriation locale ne soit pas exacte, certaines formes de coordination sont plus robustes que d'autres. Cela dépend du nombre d'activités que la société civile et les partenaires limitrophes effectuent ensemble et du niveau d'autonomisation de la société civile¹⁷. Tout en reconnaissant que cette progression n'est pas linéaire, qu'elle représente une simplification de la réalité¹⁸ et qu'elle présume un renforcement parallèle de la société civile malienne, toutefois, elle permet de penser stratégiquement à la situation avec un acteur particulier à un moment précis et sur cette base de se projeter vers une situation souhaitée dans le futur. De même, bien que la société civile ait ses propres défis, elle dispose d'un grand potentiel pour initier des changements et est essentielle pour accroître l'appropriation locale. L'appropriation locale signifie que chaque segment de la population doit être inclus et impliqué dans tout genre d'activités telles que l'analyse des conflits, la planification, la cartographie des acteurs et le suivi-évaluation. Ces activités peuvent contribuer à renforcer les capacités de la société civile et des partenaires limitrophes à tous les niveaux (local, national et international), mais également à établir des connexions entre ces niveaux. De cette manière, si les OSC représentant la population à la base ont l'opportunité de formuler et exposer leurs priorités de sécurité humaine et leurs perspectives sur les progrès du processus de paix, elles pourront bénéficier d'un partenariat avec les ONG nationales et internationales actives au niveau du plaidoyer politique national (Mali) et international (ONU).

Niveau 1 Le partage d'information

Le partage d'information – notamment sur les priorités respectives, les plans d'action et leur mise en œuvre, les politiques, et leurs résultats, constitue une première étape pour un engagement plus collaboratif entre les communautés locales et les partenaires limitrophes. Il se fait tout d'abord dans un sens (le plus souvent de manière ascendante). Fait stratégiquement, ce partage peut se transformer en échange et peut provoquer des retours d'informations réguliers. Cependant, la manière dont cette information atteint ses cibles est souvent négligée. L'information part de la base et doit atteindre les hauts niveaux de gouvernance et pareillement les hauts niveaux de gouvernance doivent répondre à la base en faisant redescendre l'information. Le rôle de la société civile est important en ce sens afin d'assurer une convergence des attentes et des préoccupations de ces niveaux opposés. Le pouvoir de l'information est d'une part la capacité de la société civile d'accéder et d'analyser l'information nécessaire et d'autre part la capacité

¹⁷ Schirch Lisa, Handbook on Human Security: a Civil Military Police curriculum, Mars 2016, p.95.

¹⁸ Schirch Lisa, Handbook on Human Security: a Civil Military Police curriculum, Mars 2016, p.96.

de la diffuser et de l'échanger avec les acteurs ciblés. Il est également important de savoir formuler et diffuser l'information aux groupes pertinents et au moment opportun. Pour cela il faut adapter les modes de diffusion et de communication aux groupes spécifiques ciblés. Comme cela on peut garantir plus d'inclusion et de diversité dans les messages communiqués et les réponses reçues.

Ceci peut contribuer à :

- Un plaidoyer de la société civile plus uni et plus fort.
- Des systèmes d'alerte précoce renforcés,
- Des OSC, agences étatiques locales et nationales ainsi que leurs partenaires internationaux sont plus informés leur permettant d'identifier et se connecter avec des initiatives similaires pour des interventions complémentaires et productives dans les domaines de la sécurité humaine.

Les risques associés :

- La surcharge d'information et emploi de l'information de manière non stratégique, qui accroît la charge de travail.
- Risques sécuritaires (par exemple en cas d'échange d'information avec les forces de sécurité).
- Manque de continuité et durabilité des échanges d'informations ; il y a un risque que ce soit fait de manière ad hoc.
- Risque d'exclure certains groupes vulnérables et radicalisés
- Les voies de communications choisies ne sont pas pertinentes au contexte.

Niveau 2 échanges et réflexions collectives

A travers des sessions de dialogues et consultations, la société civile peut initier une réflexion collective autour des défis sécuritaires et contextuels, y compris avec des acteurs stratégiques ciblés. Vu la diversité de chaque région et même de chaque commune du Mali, certaines questions doivent être contextualisées pour chaque type d'intervention et chaque secteur. Par exemple : *quels sont les partenaires limitrophes pouvant soutenir les efforts de la société civile et quels sont les partenaires limitrophes qui peuvent les affaiblir ? Quelles sont les motivations de ces acteurs qui peuvent les pousser au changement ?* De telles réflexions ne sont pas partagées assez régulièrement parmi la société civile et entre les partenaires limitrophes, et lorsqu'elles le sont c'est souvent sans la participation des communautés à la base ou des groupes les plus vulnérables (ceci s'applique notamment aux initiatives des acteurs internationaux). Ces discussions doivent être modérées avec une sensibilité au genre et à la jeunesse afin de capturer leurs expériences et préoccupations spécifiques. Il faut accentuer la participation et l'inclusion de toutes les sections de la société malienne, y compris ceux qui se sentent attirés par l'extrémisme violent et ceux qui sont marginalisés d'une manière plus systématique et approfondie.

Ceci peut contribuer à :

- Un échange collectif, où chaque secteur apporte des contributions spécifiques et diverses. Celles-ci peuvent rendre l'exercice de l'analyse du conflit et du contexte plus opérationnel en contribuant à l'adaptation des actions et des interventions aux réalités maliennes.
- A renforcer les relations à long terme, à condition que ces réflexions s'organisent de manière régulière et sensible aux dynamiques de groupes.

Les risques associés à ce niveau d'engagement peuvent être :

- La continuation de la routine sans changement d'approche ou de comportement.
- Que le gouvernement, bien qu'entendant les préoccupations de la société civile, ne les inclut pas dans les programmes ou politiques de sécurité et leur mise en œuvre.
- Il y a un risque que l'échange se limite au niveau de la capitale et n'atteint pas les cercles et communes.
- Manque d'équité dans l'échange si les dynamiques de pouvoir donnent moins d'espace à un groupe plutôt qu'un autre (par exemple les jeunes).
- Défis d'inclure et/ou d'engager des acteurs radicalisés dans de telles activités.

Niveau 3 Actions collectives et multi-acteurs

L'action collective et multi-acteurs est le niveau d'engagement où la société civile ensemble avec les décideurs politiques peuvent travailler ensemble dans la programmation de certains domaines de la sécurité humaine. Cela peut être fait au niveau local, régional ou national. Par exemple, ce projet a identifié plusieurs axes où l'action conjointe entre les divers acteurs est nécessaire ; notamment pour l'opérationnalisation du système d'alerte précoce et réponse rapide de la CEDEAO (ECOWARN) aux niveaux national et local ; les stratégies pour la prévention de l'extrémisme violent, les synergies des partenaires techniques et financiers (PTF) et les ONGs ; le dialogue de la société civile avec le secteur de la sécurité et les leaders traditionnels et religieux.

Cependant, la collaboration multi-acteurs n'est pas une solution "magique", elle pose autant de risques que d'opportunités. Il est donc nécessaire d'accompagner ces initiatives avec les acquis des réflexions collectives, et par un suivi-évaluation régulier afin de répondre aux risques d'inefficacité, d'exclusion et de tensions sociales – notamment en ce qui concerne la position des groupes souvent vulnérables, tels que les femmes, les jeunes et les victimes. La question de leadership et de légitimité de ces processus est donc centrale pour cette approche.

Ceci peut contribuer à :

- Une utilisation rationnelle des ressources.
- Une complémentarité renforcée, et la non-duplication des efforts entre les membres de la société civile et les acteurs internationaux/ gouvernementaux avec des initiatives similaires.
- Des initiatives/plateforme qui lient les différents secteurs (développement, paix et sécurité, santé etc.)

Les risques associés à ce niveau d'engagement peuvent être :

- Manque d'appropriation des actions par les communautés locales.
- Remise en cause de la légitimité des acteurs et des initiatives.
- Pas de vraie forme de participation, seulement une participation symbolique (ce qui signifie que les opinions et la voix de la société civile ne sont pas entendues ou prises en compte).
- Participation et inclusion superficielle ou partielle des différents segments de la population augmentant les tensions sociales.

Niveau 4 Redevabilité et veille citoyenne

La multitude d'acteurs et d'interventions à tous les niveaux au Mali visant à améliorer la situation pour le/la malien(ne) se confrontent à la réalité que le/la malien(ne) ne voient pas ou trop peu de dividendes de ces actions. Ceci soulève la question de la redevabilité de ces actions envers la population malienne. Etre redevable envers le peuple malien signifie que les acteurs étatiques/ internationaux et interétatiques ont une obligation de rendre compte de leurs actions envers les citoyens qui sont les détenteurs de droits. Les décisions prises au niveau de l'Etat malien et de ses partenaires peuvent donc faire l'objet de surveillance de la société civile afin de s'assurer que ces initiatives s'alignent sur leurs objectifs et répondent aux besoins des différentes communautés au Mali. Une meilleure redevabilité envers la population peut résulter en une meilleure gouvernance et peut réduire aussi la pauvreté¹⁹, pourvu que le plaidoyer politique soit efficace et que les partenaires limitrophes soient politiquement motivés à évoluer. La redevabilité repose alors sur l'existence de mécanismes permettant ce type de monitoring.

Ce niveau d'engagement avec la société civile est le plus approfondi, mais est aussi le plus complexe et difficile à mettre en place et donc n'est pas forcément le niveau d'engagement le plus atteignable. La société civile a un rôle à jouer puisqu'elle peut puiser dans les réseaux existants afin de former des comités de veille citoyenne.

¹⁹ Rick Staphenurst and Mitchell O'Brien, Accountability in Governance, World Bank Institute <http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/AccountabilityGovernance.pdf>

Ceci peut contribuer à renforcer les capacités de la société civile malienne pour approfondir :

- Les méthodologies inclusives et participatives afin de mieux engager les différents acteurs (particulièrement les couches les plus vulnérables)
- Les connaissances sur le suivi-évaluation non seulement de l'activité même mais aussi de l'impact de la participation des communautés

Les risques associés à ce niveau d'engagement peuvent être :

- Mécanismes de redevabilité peu inclusifs
- Manque de facteurs incitatifs des acteurs pour répondre aux priorités articulées par la population locale.
- Participation et inclusion superficielle ou partielle des différents segments de la population augmentant les tensions sociales.

9. La « Cartographie des incidences »

La méthodologie de la « cartographie des incidences »²⁰ est une méthodologie qui axe la planification, le suivi et l'évaluation sur les comportements, les actions et les relations des décideurs politiques dans la sphère d'influence d'un projet, ainsi que sur l'apprentissage des méthodes requises pour accroître l'efficacité d'un projet par rapport à ses buts ultimes²¹. De plus, il s'agit d'une méthodologie qui peut encourager l'apprentissage entre des membres du consortium.

Nous avons choisi cette méthode dynamique pour mesurer le changement de comportement puisqu'elle nous permet d'être flexibles face aux incertitudes et aux complexités du contexte malien. C'est une méthode qui permet de mesurer les contributions aux changements observés plutôt que de les attribuer à un seul acteur, ce qui est particulièrement pertinent pour le caractère multidimensionnel de la sécurité humaine et ses protagonistes. Des incidences sont donc des modifications de comportement qui ont été influencées par le projet mais dont celui-ci n'a pas le contrôle. Ces incidences peuvent être internes (changement du comportement de soi et du consortium) et externes (les autres acteurs ayant une influence la sécurité humaine). Nous nous sommes limités aux incidences liées aux acteurs externes puisque c'est leurs actions que nous souhaitons changer.

D'après le Centre de Recherches pour le Développement International, il y a trois phases dans la cartographie des incidences : la première est la définition des intentions, la deuxième est le suivi des incidences et du rendement et la troisième est le plan

²⁰ Dérive du suivi-évaluation en matière de développement et créée par le Centre de Recherches pour le Développement International. Pour plus d'information en Français sur cette méthodologie, voir http://www.outcomemapping.ca/download/OM_French_final.pdf

²¹ Idem, page 12.

d'évaluation. Cette section se focalisera sur la première étape, puisque cet outil permettra au consortium et ses partenaires de planifier les changements voulus dans les prochaines années chez les partenaires limitrophes sélectionnés, afin de mesurer comment les relations entre ces acteurs évoluent au fil du temps et de déterminer la contribution des actions et des recommandations de la société civile plus particulièrement. Une approche participative est encouragée à chaque étape.

Étapes de la définition des intentions²²:

1. Description de la vision d'avenir
2. Identification de la mission
3. Identification des partenaires limitrophes (dans la sphère d'influence du projet)
4. Identification des incidences visées
5. Elaboration de marqueurs de progrès graduels

Étape 1 et 2 La vision, la mission et l'objectif

| |
|--|
| Vision : Toutes les catégories de la société malienne travaillent ensemble pour la sécurité humaine au Mali |
|--|

| |
|---|
| Mission : Les représentants légitimes des communautés locales (société civile) sont intégrés dans des réseaux de relations les reliant de manière plus systématique et approfondie aux acteurs ayant une influence aux niveaux politiques local et national. |
|---|

| |
|--|
| Objectif : L'opérationnalisation de la sécurité humaine par les acteurs clés dans chaque région du Mali contribue à la non-réurrence des conflits locaux. |
|--|

Étape 3 et 4 – Qui sont les partenaires limitrophes et les incidences visées?

La première étape est d'identifier les partenaires dits limitrophes et les partenaires stratégiques. Le premier regroupe les individus, les groupes et les organisations avec lesquels le projet a des contacts directs et sur lesquels le projet peut s'attendre à exercer une influence²³. Le deuxième regroupe les acteurs avec qui le projet travaille sans nécessairement vouloir introduire un changement chez eux.

En utilisant le cadre conceptuel de la pyramide de résolution des conflits²⁴, Jean Paul Lederach décrit les trois niveaux de société exigeant différentes formes d'interventions

²² La définition des incidences a été adaptée aux ressources disponibles pour ce projet et donc on s'intéressera aux étapes 1 à 5. Pour plus d'information sur les étapes 6 et 7, se référer au document « La cartographie des incidences » de Earl, Carden et Smutylo dans la bibliographie, pages 65 and 73.

²³ Idem, page 1.

²⁴ Jean Paul Lederach, *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies* (Washington D.C: United States Institute of Peace Press, 1997), page 38.

pour l'édification de la paix. Il faut engager simultanément chaque composante de la société et pas seulement les acteurs politiques au plus haut de l'échelle. C'est pourquoi les acteurs limitrophes ont été divisés en 3 niveaux : le niveau supérieur (leadership politique), le niveau intermédiaire (leadership sectoriel) et le niveau des communautés de base. Le niveau supérieur est composé de dirigeants politiques, l'intermédiaire de responsables de divers secteurs de la société (université, chefs religieux etc.) qui sont capable de faire le lien entre les communautés de base et le niveau supérieur. On reconnaît l'importance des contributions et des actions de chacun dans l'édification de la paix au Mali. Il est stratégique de cibler le leadership de chaque composante puisqu'ils sont plus à même d'impulser les changements désirés, que ce soit au niveau de gouvernance ou au niveau sociétal.

Pour comprendre pourquoi ces acteurs sont importants, il convient de rendre explicite pourquoi le consortium souhaite les influencer et contribuer au changement de leurs comportements, activités ou relations. On évoquera le changement général attendu de chaque section, et dans le tableau de suivi ci-après dans le document, le consortium aura l'occasion d'inscrire les changements spécifiques pour chaque acteur identifié²⁵.

A- Le leadership politique

Les partenaires limitrophes

Les partenaires limitrophes suivants ont été sélectionnés pour leur rôle dans l'orientation des politiques au Mali, sans leur soutien le changement sera difficile.

- **Le gouvernement malien** fixe les orientations politiques, et est chargé du pouvoir exécutif.
- **L'assemblée nationale** est l'institution de la République du Mali qui contrôle l'action gouvernementale mais qui vote aussi les lois, donc les députés sont des éléments clés. Une porte d'entrée peut être la Commission Parlementaire pour la Défense Nationale, Sécurité et Protection Sociale.

B- Le leadership sectoriel :

Les partenaires limitrophes suivants ont été sélectionnés pour leur rôle soit dans la mise en œuvre des lois et politiques, soit pour leur capacité à pousser le leadership politique au changement, ou encore pour leur capacité à communiquer ou/et à représenter les populations à la base.

- **Les Ministère de la Réconciliation Nationale et le Ministère de la Sécurité et de la**

²⁵ Les résultats émanent d'un exercice collectif et participatif au sein du consortium.

Protection Civile sont clés dans les secteurs spécifiques d'engagement du consortium et donc sont plus à même de faire remonter nos recommandations auprès du gouvernement malien.

- **Conseil National pour la Réforme du Secteur de la Sécurité (CNRSS)** est mis en place par l'Accord de la Paix, le Commissaire à la RSS entretient des relations étroites avec la société civile, dont WANEP Mali.
- **Haut Conseil Islamique** est un acteur puissant au Mali pouvant régler les conflits intercommunautaires et influencer la politique. Plus particulièrement il est important d'interagir avec le Conseil pour établir un dialogue sur certaines politiques de genre que les organisations de femmes veulent promouvoir.
- **Le Représentant spécial de la CEDEAO au Mali** représente l'organisation inter-gouvernementale régionale phare pour le consortium, étant donné que WANEP travaille étroitement avec elle sur le système d'alerte précoce.
- **La MISAHEL, Union Africaine** est représentante de l'intervention militaire de l'Union Africaine au Mali, la MISAHEL est un acteur clé puisqu'elle pourra jouer un rôle clé lorsque la MINUSMA quittera le Mali.
- **Organisations de la société civile niveau 3 (Réseaux, Coordination, Fédérations, etc.) et 4 (Plateformes, Forum, etc.)** ont les capacités de former des alliances ou de renforcer celles existantes, formelles ou non. Pour la sécurité humaine il est d'autant plus important que les plateformes et réseaux travaillant spécifiquement sur un thème puissent échanger librement leurs informations afin d'identifier les corrélations entre les défis et pour pouvoir formuler des solutions et stratégies multidimensionnelles. Il ne s'agit pas de se coordonner avec toutes les OSCs, mais plutôt d'établir des critères de sélection afin d'être plus transparent et stratégique dans ces engagements.
- **Partenaires techniques et financiers (la délégation UE, les Pays Bas, les Etats-Unis...)** sont à même d'influencer le leadership politique de leur propre gouvernement, qui peut aussi faire pression ou formuler des recommandations au gouvernement Malien, ainsi que lors du processus de paix par la participation dans le Comité de Suivi de l'Accord (CSA). C'est également à ces partenaires qu'il revient de faire le bilan des initiatives existantes afin de financer ou de soutenir le développement des secteurs les plus délaissés (éducation, et lutte contre la corruption par exemple).
- **L'Ambassade de France au Mali** a l'oreille du gouvernement français, qui lui oriente les politiques étrangères de l'engagement militaire (opération Barkhane), diplomatique (rôle au sein du conseil de sécurité dans les discussions autour de la

situation sécuritaire au Mali) et d'aide au développement au Mali (avec un récent rapport du Sénat français dénonçant la mauvaise gouvernance au Mali²⁶). La France est le deuxième bailleur des pays du Sahel et demeure un acteur très influent dans la région²⁷.

- Le bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel (UNOWAS)²⁸ est en charge de coordonner la mise en œuvre de la Stratégie Intégrée des Nations Unies pour le Sahel qui a notamment comme objectif d'aider à mettre en place des systèmes nationaux et régionaux d'alerte précoce (objectif 1.7²⁹).
- La section RSS de la MINUSMA soutient le gouvernement dans la mise en œuvre des processus de RSS et de DDR. Elle participe à la réforme du secteur de la sécurité dans la mise en œuvre de l'accord de la paix. Elle peut donc avoir une influence sur la mise en place des CCLS, prévus dans l'Accord de Paix.
- EUCAP Sahel Mali assiste les autorités maliennes dans la formation et restructuration des forces de sécurité intérieure. La Plateforme d'échange et d'action FSI/EUCAP/Société civile initiée par EUCAP Sahel et actuellement présidée par IMRAP contribue à l'amélioration des relations civilo-militaires. Certains partenaires stratégiques de WANEP font partie de cette plateforme et il s'agit donc d'un acteur important.

Les partenaires stratégiques jouent un rôle fondamental puisque c'est par leurs initiatives et soutien, à travers des partenariats et collaborations concrets, que la société civile pourra ensemble contribuer au changement de comportements, d'activités ou de relations des acteurs limitrophes. Les OSCs maliennes et partenaires internationaux pertinents sont l'ARGA, le CONASCIPAL, l'IMRAP, REPSFECO, FES, Interpeace, FriEnt, Search for Common Ground, International Alert, American Bar Association, et les réseaux existants tels que la Plateforme des femmes leader au Mali. Les agences intergouvernementales importantes sont ONU- FEMMES Mali, le PNUD Mali, DCAF, USIP etc.

C- Le leadership local

Les partenaires limitrophes suivants ont été sélectionnés pour leur rôle et capacités d'amélioration et de promotion de la sécurité humaine dans les communautés locales. Ces

²⁶ Rapport d'information sur l'aide publique au développement au Sahel, de Raincourt et Conway-Mouret, pages 30 à 39 <http://www.senat.fr/rap/r15-728/r15-7281.pdf>

²⁷ Le premier bailleur étant les Etats Unis (voir p41 du rapport d'information sur l'aide publique au développement au Sahel de Juin 2016)

²⁸ En Janvier 2016, le bureau de NU pour l'Afrique de l'Ouest (UNOWA) et l'Envoyé Spécial pour le Sahel ont fusionné pour créer l'UNOWAS – voir décision S/2016/489

²⁹ <http://oses.unmissions.org/Default.aspx?tabid=7164&language=en-US>

partenaires peuvent également faire remonter aux niveaux sectoriels et politiques les préoccupations de ces communautés.

- **Gouverneurs, préfets et maires** représente les autorités politiques et administratives au niveau local chargées d'assurer la sécurité de la population et de pourvoir à ses besoins. Ici il faudra noter que les régions du nord sont toujours en train de rétablir la gouvernance, comme prévu dans l'accord de paix.
- **Les acteurs traditionnels et religieux, etc.** Dans certaines communautés, les populations s'adressent aux acteurs traditionnels et religieux qui ont parfois plus de légitimité aux yeux des communautés que les acteurs étatiques.
- **Organisations de la société civile niveau 1 (organisations de base, coopératives, associations professionnelles, Groupements informels, etc.) et 2 (ONG, Syndicats, Organisations à confession religieuse, etc.)** Ces organisations à la base représentent les divers segments de la population au Mali selon leurs divisions et leurs diversités. Les impliquer c'est engager directement la population. Il ne s'agit pas de se coordonner avec toutes les OSC, mais plutôt d'établir des critères de sélection afin d'être plus transparents et stratégiques dans ces engagements.
- **La Gendarmerie, police, garde nationale** sont en contact quotidien avec les populations locales et représentent les forces de sécurité maliennes dans les localités. Ils ont le potentiel de faire grandir le sentiment de sécurité des populations maliennes.

Les partenaires stratégiques sont les membres du réseau WANEP, les points focaux du projet basés dans chaque région malienne et leurs partenaires, les agences de l'ONU ayant une présence au niveau local.

Le tableau ci-dessous présente des incidences globales envisagée pour chaque groupe (leadership politique, sectoriel et à la base). Les incidences spécifiques à chaque acteur au sein de ces groupes pourront être ensuite détaillées dans le tableau de suivi-évaluation³⁰ (étape 5).

³⁰ Page 24 de ce document

Figure 3: Acteurs limitrophes et incidences associées



Etape 5 – Les indicateurs de progrès

Afin de mesurer la contribution du projet au changement de comportement des acteurs identifiés, l'on s'intéressera au niveau d'engagement du consortium (voir Figure 4 ci-dessous) avec ces partenaires limitrophes. On suivra le progrès de ces engagements grâce à des indicateurs de progrès – à court, moyen et long terme. Les indicateurs doivent illustrer le progrès vers un changement profond chez l'acteur limitrophe, et ils doivent permettre de capter la contribution du consortium à travers son degré d'influence sur ces acteurs³¹. Il faut rester flexible aux changements qui peuvent survenir, en termes de pertinence des acteurs limitrophes, changement de personnel au sein d'une certaine entité, nouvelles informations disponibles etc.³² Par ailleurs, même si certains indicateurs sont déterminés par rapport à moment précis, il peut arriver qu'ils ne soient atteints que plus tard, ou qu'ils soient atteints plus tôt.

Cadre de suivi

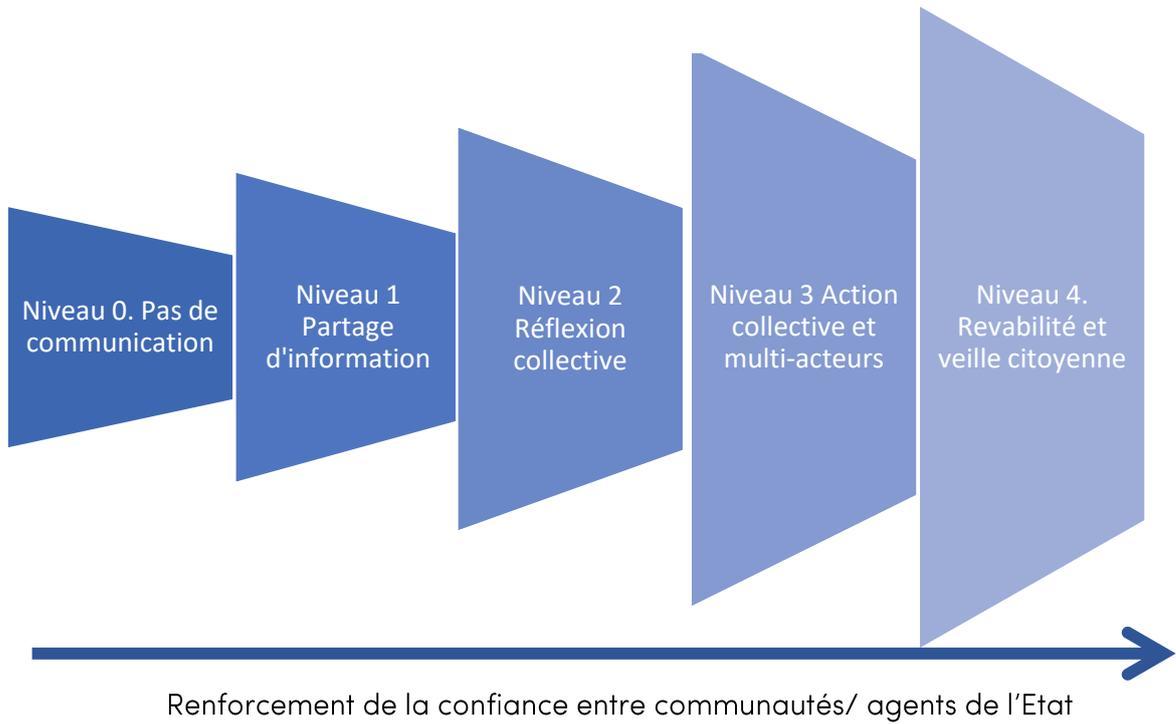
Avoir un cadre de suivi est important, car il nous pousse à penser au statut actuel de l'engagement avec l'acteur, et à réfléchir à quel engagement on souhaite avoir dans le futur (l'objectif). En ayant identifié les différents niveaux d'engagements avec les partenaires limitrophes (de 0 à 4) on peut suivre l'évolution de cet engagement ainsi que notre contribution au changement dans les activités politiques et comportementales de cet acteur. Il n'est nullement obligatoire de chercher à atteindre un niveau 4 (veille citoyenne) d'engagement avec chaque acteur. Par exemple, pour notre projet l'Etat Français a un impact important sur la situation sécuritaire au Mali du fait de son implication militaire et son influence au sein du conseil de sécurité, mais nous ne pensons pas avoir les capacités d'engager cet acteur au-delà du premier niveau de partage d'information, donc nous décidons que le premier niveau de partage d'information suffit.

Il s'agit donc d'un outil flexible et dynamique qui doit permettre de revoir la pertinence des acteurs au fil du temps et l'apparition de nouveaux acteurs (en cas d'élections etc.). Il s'agit d'une simplification de l'information dans un tableau qui guide du point de départ à l'objectif visé. Un exemple d'indicateurs est donné dans chaque catégorie d'acteurs limitrophes dans le tableau ci-dessous.

³¹ Ibid 7, page 58

³² Ibid 7, page 59

Figure 4 : Rappel des niveaux d'appropriation locale



| Acteurs limitrophes ciblés | Incidence visée (voir figure 3 ci-dessus) | Etat de l'engagement en Juillet 2016 | Niveau d'engagement visé en 2017-2020 | Indicateurs de progrès- court terme | Niveau d'engagement visé en 2020-2025 | Indicateur de progrès – moyen terme | Niveau d'engagement visé long terme (2025-30) | Indicateur de progrès – long terme |
|--|---|---|--|---|---|--|--|---|
| Leadership politique | | | | | | | | |
| La primature et conseil des ministres | Consultations et adoptions des recommandations de la société civile | Niveau 0 – aucune communication. | Niveau 1 – partage d'information Dans un sens tout d'abord | 1. le nombre de fois les élites politiques sont présents aux débats/ forum publiques. 2. diversification des canaux de communication pour mieux atteindre les communautés locales. | Niveau 1 – partage d'information Dans les deux sens | 1. nombres de débats entre les élites politiques et société civile lors des débats publics nationaux | Niveau 1- Partage d'information dans les deux sens | 1. Nombres de débats entre les élites politiques et société civile lors des débats/ forum publiques |
| | Mettre en œuvre l'Accord de Paix dans le cadre de l'Alerte Précoce | Niveau 0 – aucune communication. | Niveau 1 – partage d'information Dans les deux sens | 1. nombre de consultations avec la dans la mise en place des CCLS. 2. nombre de femmes incluses dans les comités de suivi de l'accord pour la paix | Niveau 2 – réflexion collective | 1. nombres de membres de la société civile faisant partie intégrante des CCLS au niveau régional. 2. nombre de femmes incluses dans les actions comités de suivi de l'accord pour la paix | Niveau 2- Réflexion collective | 1. nombres de membres de la société civile faisant partie intégrante des CCLS au niveau communal. 2. % participation effective des femmes dans la politique (+ de 30%) |

| Acteurs limitrophes ciblés | Incidence visée (voir figure 3 ci-dessus) | Etat de l'engagement en Juillet 2016 | Niveau d'engagement visé en 2017-2020 | Indicateurs de progrès- court terme | Niveau d'engagement visé en 2020-2025 | Indicateur de progrès – moyen terme | Niveau d'engagement visé long terme (2025-30) | Indicateur de progrès – long terme |
|--|--|---|---|---|--|--|---|---|
| Leadership sectoriel | | | | | | | | |
| Ministère de la réconciliation nationale et ministère de la sécurité et de la protection civile | Consulter et adopter des recommandations de la société civile – représentante des communautés à la base dans la mise en œuvre effective des politiques au niveau des populations | Entre niveau 0 et niveau 1 (pas de communication et partage d'information) Un représentant vient à chaque évènement du consortium pour la cérémonie d'ouverture et de fermeture. | Niveau 1- partage d'information Dans un sens tout d'abord | 1. les représentants des ministères restent durant la durée de l'évènement et non seulement pour les cérémonies d'ouvertures et fermetures. | Niveau 2. Réflexions collectives | 1. nombre de débats entre les élites politiques et société civile lors des évènements. 2. La société civile est consultée par des représentants des ministères pour plus d'information. | Niveau 2. Réflexions collectives | 1. nombre de débats entre les élites politiques et société civile lors des évènements. 2. La société civile est consultée constamment par des représentants des ministères pour plus d'information. 3. le ministère initie une réunion avec la société civile pour son input sur une politique. |
| CEDEAO – Représentant spécial du Mali et Union Africaine - MISAHEL | - Consultations et adoptions des recommandations de la société civile dans l'adoption des politiques régionales dans son espace ; - Influencer l'Etat dans l'application des instruments adoptés. | L'organisation est invitée à chaque évènement pour y participer activement | | Les représentants restent durant la durée de l'évènement et non seulement pour les cérémonies d'ouvertures et fermetures. | | | | |

| Acteurs limitrophes ciblés | Incidence visée (voir figure 3 ci-dessus) | Etat de l'engagement en Juillet 2016 | Niveau d'engagement visé en 2017-2020 | Indicateurs de progrès- court terme | Niveau d'engagement visé en 2020-2025 | Indicateur de progrès – moyen terme | Niveau d'engagement visé long terme (2025-30) | Indicateur de progrès – long terme |
|---|--|--|---|---|--|---|---|---|
| Leadership à la base | | | | | | | | |
| Gouverneurs, préfets et maires dans chaque région (à détailler quels individus spécifiquement) | Prendre des initiatives multi-acteurs pour remédier d'une manière durable aux insécurités au niveau local. | Niveau 1 - partage d'information Participent aux rencontres multi-acteurs organisés dans leur région ou localités. | Niveau 2 réflexion collective | 1. établissent des points focaux informels pour recevoir et agir sur les alertes 2. reçoivent les alertes précoces envoyées par les moniteurs communautaires | Niveau 3 – action multi-acteurs | 1. les points focaux sont institutionnalisés auprès du gouvernement local. 2. répondent de manière ad hoc aux alertes NEWS par des initiatives ensemble avec des membres de la société civile. | Niveau 3 – action multi-acteurs | 1. répondent de manière systématique aux alertes NEWS par des initiatives ensemble avec des membres de la société civile. |

Conclusion

Comme indiqué dans l'introduction à travers ce document nous avons le double objectif de faciliter le suivi-évaluation du plaidoyer du projet « Société Civile pour une Stratégie de la Sécurité Humaine au Mali » et d'appuyer le suivi-évaluation du plaidoyer d'autres membres de la société civile au Mali et dans des pays voisins partageant certaines dynamiques des conflits au Mali. Le processus décrit ci-dessus nous a permis d'obtenir un cadre suivi-évaluation apte à capter l'impact de projets se concentrant sur une thématique aussi complexe que la sécurité humaine dans un environnement dynamique auquel les maliens font face actuellement. Les outils présentés ci-dessus peuvent être adaptés et repris par d'autres organisations et pour d'autres projets partageant des dynamiques similaires³³. Nous espérons ainsi proposer un cadre de suivi-évaluation utilisable par tout acteur étatique et non-étatique liant une rigueur de suivi nous permettant d'évaluer et d'adapter nos interventions et d'apprendre à partir de ce processus et, en même temps, présentant un système assez flexible pour s'adapter à un environnement fragile et en mouvement.

³³ Ces outils peuvent être téléchargés sur le site internet du projet à la page suivante : <https://www.peaceportal.org/web/human-security-in-mali/resources1>

Bibliographie

- Conflict Analysis Framework: Field Guidelines and Procedures*. The Hague, The Netherlands: GPPAC, December 2015. www.preventiveaction.org
- Aulin, Jenny (editor). *Multi-Stakeholder Processes for Conflict Prevention and Peacebuilding: A Manual*. The Hague, The Netherlands: GPPAC, November 2015.
- Bojicic-Dzelilovic, V., "Owning the Peace in International Interventions : a Delusion or a Possibility ?", London School of Economics, March 2016
- Chauzal, G. et van Damme, T., 'The Root Causes of Mali's Conflict', Clingendael, CRU Report, March 2015
- Earl, S. et al. *La Cartographie des Incidences : Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*. Ottawa, Ontario: Centre de Recherches pour le Développement International, 2002.
- Hinds, R et Carter, B, 'Indicators for Conflict, Stability, Security, Justice and Peacebuilding', GSDRC6 Helpdesk Research Report 1230, Birmingham, UK: GSDRC, University of Birmingham, June 2015.
- IMRAP, *Autoportrait du Mali: Les Obstacles à la Paix, Bamako, Mali* : IMRAP et Interpeace, Mars 2015
- Nyirabikali, G. et al. 'Causes et Manifestations des Conflits au Mali : Une Perspective de la Société Civile, Comprendre les Conflits pour des Stratégies d'Interventions Efficaces', SIPRI et CONASCIPAL, 2014.
- Kosterink et al., 'Outcome Harvesting: a Developmental Evaluation Inquiry Framework Supporting the Development of an International Social Change Network' in *Developmental Evaluation Exemplars: Principles in Practice*, Patton, Q et al. (editors), pages 192-215.
- de Raincourt, H et Conway-Mouret, H. *Rapport d'information sur l'aide publique au développement au Sahel*, Rapport d'Information numéro 728, Sénat (France), 29 Juin 2016.
- Rick Stapenhurst and Mitchell O'Brien, *Accountability in Governance*, World Bank Institute
- Schirch, Lisa (editor). *Handbook on Human Security: A civil-Military-Police Curriculum*. The Hague, The Netherlands: Alliance for Peacebuilding, GPPAC, Kroc Institute, March 2016.
- The World Bank, 'Outcome-Based Learning Field Guide: Tools to harvest and Monitor Outcomes and Systematically learn from Complex Projects', Washington, United States: World Bank, June 2014.