

**PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT DE LA REGION  
DE MOPTI (PDRM)**

***Mission Evangélique Luthérienne au Mali (MELM)***



**EVALUATION FINALE**

**Par**

**Hilde Nielssen**

**&**

**Saliki Coulibaly**

**Sévaré, Mali**

**Décembre, 2014**

## TABLE DES MATIERES

<b>Remerciements</b> .....	<b>2</b>
<b>Liste des abréviations utilisées</b> .....	<b>3</b>
<b>Preface</b> .....	<b>4</b>
<b>Résumé Exécutif</b> .....	<b>8</b>
1.1. Contexte du programme PDRM .....	13
1.3. Méthodologie et Programme de l'évaluation .....	16
<b>2. Le Programme PDRM-MELM</b> .....	<b>20</b>
2.1. Objectifs .....	20
2.2. Partenariat Stratégique et les Priorités Politiques.....	21
2.3. Engagement de la MELM dans le Développement.....	23
2.4. Résumé pour la période 2012-2015 du Programme .....	24
2.5. Résumé.....	26
<b>3. Réponse au Termes de Reference</b> .....	<b>28</b>
3.1. Le Programme PDRM et son Organisation.....	28
3.2. Exécution du Projet.....	29
3.3. Note sur la MGF, les Victimes, et la Formation.....	40
3.4. Gestion des tensions et des conflits.....	42
3.5. Planification stratégique, suivi et Rapportage .....	43
3.6. Gestion du Programme.....	44
3.7. Ressources Humaines .....	46
3.8. Elaboration des Documents de Projets et Communication des Résultats.....	48
3.9. Collaboration avec les autres partenaires.....	50
3.10. Relations entre PDRM et MELM, NMS et DIGNI.....	50
3.11. Résumé .....	51
<b>4. Conclusions et Recommandations Générales et Spécifiques</b> .....	<b>53</b>
4.1. Recommandations Générales.....	53
4.2. Recommandations pour NMS et DIGNI .....	53
4.3. Recommandations pour le PDRM, MELM &NMS.....	53
4.4. Résumé.....	57
<b>5. Annexe</b> .....	<b>58</b>
Annexe 5.1. Terme de Référence .....	58
<b>But de l'évaluation :</b> .....	<b>59</b>
<b>Méthodologie</b> .....	<b>59</b>
<b>Production de rapport:</b> .....	<b>60</b>
<b>L'Equipe d'Evaluation</b> .....	<b>60</b>
<b>Chronogramme</b> .....	<b>60</b>
Annex 5.2. Communautés et Municipalités Visitées.....	61
Annexe 5.3. Liste des Interlocuteurs .....	61
Annexe 5.4. Liste des documents consultés.....	67
Annex 5.5. Itinerary for Field Trip .....	68

## Remerciements

L'équipe d'évaluation souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué à ce rapport. Premièrement nous aimerions exprimer notre gratitude à M. Ngayap Moïse , Directeur de la MELM, M. Helge Vatne, Chef de Département Diaconie de la MELM, M. Samuel Gouda, Chef de Département Evangélisation et Education Chrétienne de la MELM et Mme Else Storaas Vatne, Représentante en Chef de la Société Missionnaire Norvégienne (NMS) au Mali qui ont généreusement partagé avec nous leurs points de vue et préoccupations. Nous aimerions également adresser nos sentiments de reconnaissance au personnel du PDRM pour l'organisation de la visite de terrain et pour la facilitation de cet exercice commun. En particulier, nous souhaitons notifier notre appréciation pour les discussions tenues avec M. Alihidy Barry (Coordinateur de Programme), Hamadoun Tamboura (Assistant Coordinateur), Mme Koné, Gabdo Cissé (Responsable de suivi du Programme), M. Souleymane Diamoye (Superviseur de Borondougou), M. Moussa Diabaté (Superviseur de Fatome et Kounari), et Mme Dakouo Rosalie Dembélé (Superviseur de Konna) pour les éclaircissements donnés et la volonté de discuter tous les aspects de leur travail. Nous aimerions remercier M. Allaye Dicko, M. Hamadoun Cissé, M. Brahim Arou, Mme Adame Maïga, M. Mathia Bocoum et Mme Bagayogo Oumou Baya, pour les discussions et accompagnement sur le terrain.

Nous exprimons également notre gratitude aux différents représentants de l'administration au niveau régional, cercle et municipal, en particulier M. Modibo Kane Togo, Sous- Préfet de Fatoma, M. Zédyol Dougnon, Sous- Préfet de Konna, Mme Diallo Mama Diarra, Directrice Régionale de la Femme, de l'Enfant et de la Famille et M. Madougou Aklini, Chef de la Division de la Femme. Par ailleurs, nous souhaitons remercier tous les animateurs volontaires et les membres de comité que nous avons rencontrés au niveau Communal et village. Tous ont généreusement partagé leurs expériences et des informations avec nous (Voir la liste des personnes rencontrées pour des détails en annexe de ce rapport). Nous aimerions remercier tous les membres des communautés locales que nous avons visités et qui ont accepté de passer du temps avec nous pour partager leurs expériences dans le programme et nous montrer les résultats du travail. En particulier nous adressons notre reconnaissance aux Chefs de villages, leaders religieux et aux autres nombreuses personnes ressources que nous avons rencontrées. Des contributions de valeur ont été aussi données par Ragnhild Mestad du Département Programme au Siège de la NMS en Norvège.

L'ensemble de notre expérience de travail concernant cette évaluation a été motivant et agréable. L'équipe a eu le privilège d'avoir travaillé avec beaucoup de collègues maliens engagés

*Les points de vue exprimés dans ce rapport sont ceux de l'équipe de consultant et ne représentent pas forcément la position de DIGNI, NMS, MELM ou d'autres groupes ou individus touchés par ladite équipe.*

Hilde Nielssen&SalikiCoulibaly

Sévaré, Decembre, 2014

## Liste des abréviations utilisées

AGR ou IGA	: Activités Génératrices de Revenus
ATR ou RBA	: Accoucheuse Traditionnel Récyclées
ADL ou LDA	: Agent de Développement Local
APECF	: Association des Pairs Educateurs de la Commune de Fatoma
CA	: Conseil d'Administration
CAP	: Connaissance Attitudes and Pratiques
CCAPN	: Comité Communale d'Abandon des Pratiques Nuisibles
CNAPN:	: Comité National d'Abandon des Pratiques Nuisibles
CVAPN	: Comité Villageois d'Abandon des Pratiques Nuisibles
CIP	: Communication Interpersonnelle
CDE	: Convention sur les Droits de l'Enfant
DRPFEF	: Direction Régionale de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille.
EDSM-IV	: Enquête Démographique et de Santé au Mali
FGM ou MGF	: Mutilation Génitale Féminine (ou Excision)
IEC	: Information Education et Communication
MELM	: Mission Evangélique Luthérienne au Mali
NMS	: Société Missionnaire Norvégienne
ONG ou NGO	: Organisation Non- Gouvernementale
ORTM	: Office de la Radio et de la Télévision du Mali
PDRM-MELM	: Programme de Développement de la Région de Mopti- Mission Evangélique Luthérienne au Mali
PDESC	: Programme de Développement Economique, Social et Culturel
PNLE	: Programme National de Lutte contre La MGF.
PSI/Mali	: Population Service International Mali
URTEL	: <i>Union des Radio et Télévision Libres</i>
VAD	: Visite à domicile

## **Preface**

L'action contre les mutilations génitales féminines (MGF) et la promotion de la femme sont des domaines de soutien de l'aide au développement norvégien au Mali. Les soutiens actuels aux œuvres de développement de la Norvège au Mali sont essentiellement acheminés à travers les ONG. Parmi celles-ci figure la Société Missionnaire Norvégienne (NMS).

La MGF ou l'excision est un réel problème de santé au Mali. Le Mali est également un pays où la majorité de la population a un accès limité aux structures de services de soin. L'espérance de vie est courte et le taux de mortalité infantile est élevé. Le paludisme et les maladies infectieuses sont les causes les plus importantes de la mortalité infantile. Pour les femmes, la grossesse et la naissance sont les causes majeures de mortalité.

La zone d'intervention se situe dans la ceinture du Sahel, une bande marginale tant sur le plan écologique que sur le plan politico-économique. Les moyens de subsistance sont dominés par l'agriculture de subsistance, l'élevage d'animal et le pastoralisme. La nourriture se fait rare souvent en périodes d'avant récolte et la malnutrition est un problème répandu. Pendant que la Région de Mopti, ces dernières années, a connu un certain progrès en ce qui concerne les infrastructures améliorées et le développement en général, la crise politique et le violent conflit y ont apporté un sérieux recul. La zone d'intervention se situait au centre de la zone de combat en 2012 lorsque les rebelles ont occupé les lieux. Comme toujours, en temps de guerre, la population locale se trouve affectées aussi par la violence. En plus, la guerre eût des conséquences sur la production des produits de subsistance et sur les activités économiques en général. Les champs furent abandonnés et les récoltes perdues à cause du conflit. Les activités génératrices de revenus furent interrompues. A présent, les populations souffrent des conséquences.

Beaucoup d'enfants dans la zone d'intervention n'ont pas accès à l'école et parmi ceux qui y vont les taux de déperdition sont très élevés. En conséquence, une grande proportion de la population adulte est analphabète. Pendant que l'alphabétisation a une valeur en soi, elle est aussi importante pour la compétence à s'engager dans l'arène publique d'une société moderne. Elle est, par exemple, un important outil pour la communication et la collaboration entre la population locale et les autorités gouvernementales ou les ONG. L'alphabétisation est alors essentielle pour l'autonomisation de la population.

Un important atout du Programme de Développement de la Région de Mopti (PDRM) est son approche de développement innovatrice, holistique particulière visant à se fonder sur les initiatives locales et la prise de décision locale. L'appropriation locale, la participation et la pertinence en sont des mots clefs importants. Cette approche vise à combler l'écart entre une approche d'intervention traditionnelle (où les projets

interviennent de manière à garder les bénéficiaires dans une position de passivité) et l'appropriation et la participation locales. En initiant un processus de changement, le programme tente d'introduire un processus d'auto-développement durable et à long terme. Egalement important, le programme d'intervention est conduit en collaboration étroite avec les autorités locales. La collaboration du programme avec le gouvernement malien et ses structures, agents au niveau régional et local représente un effort pionnier dans le contexte du travail de développement.

PRDM a, malgré ses délais relativement courts et les conditions de travail difficiles, réalisé des résultats impressionnants : D'une façon générale, les résultats du Programme, ainsi que son valeurs ajoutées, ont clairement bénéficié la société et les femmes maliennes en particulier dans la zone d'intervention. En termes plus spécifiques, l'équipe d'évaluation voudrait souligner ce qui suit : La manière dont le programme a réussie à établir un discours sur l'excision (MGF) dans un milieu où le sujet fut fortement considéré comme tabou, représente un résultat significatif. En outre, la sensibilisation et la formation ont eu comme conséquence une nouvelles conscience et de la connaissance des conséquences et des dangers de la pratique. Les communautés entières ont maintenant officiellement déclaré l'abandon de la pratique d'excision (MGF), ce qui est une des conséquences du programme. 2/3 des villages impliqués dans le programme au moment de cette évaluation ont adopté ensemble une position débout contre l'excision (MGF) en signant une déclaration en présence des autorités locales. Le programme a également affecté des conditions de vie dans un sens large, en termes d'amélioration du rôle des femmes et de leur place dans la société, de la santé, du niveau des revenus, de la nutrition, du taux d'alphabétisation et de protection de l'environnement. Le programme est parvenu à mobiliser les communautés locales, les chefs locaux et l'administration gouvernementale locale et régionale pour s'engager dans la cause (en participant à la planification, à l'organisation et aux activités de surveillance). Dans chaque communauté impliquée, des volontaires ont été mobilisés et formés pour être des animateurs volontaires à s'engager dans la sensibilisation. Des chefs religieux ont été mobilisés pour s'engager. Le programme a contribué à l'établissement et à la revitalisation des organismes locaux pour s'engager dans le combat contre l'excision (MGF) aussi bien que le développement local en général. De tels organismes de femmes et de villages stimulent non seulement la participation des femmes à la prise de décision, mais engage la population des villages dans de nouvelles voies, et dans une plus large perspective contribue ainsi à l'application de la démocratie villageoise. Les gens sont devenus plus capables prendre la responsabilité du développement de leurs communautés locales. Ainsi, l'habilitation des femmes en particulier, mais également des communautés locales en général est un résultat significatif.

L'approche holistique innovatrice de développement appliquée dans le combat contre l'excision (MGF) a été une clef importante au succès du

programme. Cette approche particulière explique en grande partie le niveau de la motivation, de l'enclenchement et de l'appropriation locale que l'équipe d'évaluation a observée dans les communautés visitées. D'une manière primordiale, dans les communautés locales engagées dans le programme, l'abandon de l'excision (MGF) est largement vu comme partie intégrante du processus du développement local. La mobilisation locale contribue également à l'efficacité économique du programme, lui permettant d'atteindre un grand espace et un grand nombre de villages avec des moyens relativement limités.

La méthode de travail de l'équipe d'évaluation a été essentiellement qualitative. Mettant beaucoup plus d'accents sur l'évaluation des aspects opérationnels du programme, un grand volume de notre temps a été consacré à des visites de villages et l'interview de représentants sélectionnés parmi les parties prenantes et les bénéficiaires.

En évaluant les aspects opérationnels du programme, l'équipe a prêté une attention particulière aux questions clefs suivantes : La collaboration avec les autorités locales (et autres agents, partenaires, structures), le niveau de participation et de contribution locale la formation, la sensibilisation, la durabilité à tout niveau et dans tous les sens, la relation entre les différentes composantes du programme (en particulier entre la lutte contre l'excision (MGF) et les activités d'accompagnement).

Le programme est un des nombreux agents de changement dans le domaine de la santé de la femme au Mali. Il affecte les procédures sociales, culturelles et politiques aux niveaux local et national, mais en est aussi affectés. Alors il s'est avéré important de baser l'évaluation sur les réalités sociales et culturelles du point de vue local et national.

Bien que le temps pour l'évaluation était court, l'équipe d'évaluation considère que les informations collectées et les analyses présentées ci-après sont suffisamment claires avec des conclusions et recommandations précises. Nous avons, cependant, essayé d'exprimer les recommandations aussi concrètes qu'utiles dans la mesure du possible.

Une évaluation à mi-terme du programme PDRM a été conduite en 2011. De 2009 à 2012, le PDRM a coordonné deux différents projets dans des endroits géographiques séparés : un projet rural intégré de développement basé sur la gestion des ressources naturelles (NRM) dans les parties méridionales des Communes rurales de la zone du Seenou, et un projet consacré au combat contre l'excision accompagné par des projets de développement dans la Commune de Konna. A cause de l'invasion par les rebelles Islamistes en début 2012 le programme a dû abandonner le projet basé au Seenou et pour attribuer ses ressources à l'autre projet, qui s'est plus tard répandu à quatre autres Communes. Ainsi, une grande

proportion du programme maintenant en cours a été lancée tard en 2012. Les dernières activités des Communes impliquées dans le programme ont été mises en œuvre en mai 2014. Alors cette évaluation couvrira la période 2012-2015.



Un Groupe de femme ayant exécuté une danse.



## Résumé Exécutif

Cette évaluation fut conduite par le Dr Hilde Nielssen (Chercheur Senior, Université de Bergen, Norvège) et Saliki Coulibaly (Assistant Médical, Chargé de Suivi/ évaluation, Secrétariat Exécutif, Haut Conseil de Lutte Contre le SIDA, Mali). L'équipe a dû évaluer les aspects opérationnels du programme, ses réalisations et ses résultats par rapport aux plans établis par MELM et NMS. En conformité aux Termes de Référence, l'équipe devrait apprécier la structure, le fonctionnement, l'efficacité et l'impact du programme. Il était également question d'évaluer les réalisations en ce qui concerne la pertinence, les résultats, la conception, l'exécution l'impact et la durabilité. D'autres aspects devraient être pris en compte par l'équipe, à savoir l'appréciation des activités d'accompagnement du but principal de lutte contre l'excision (MGF), la relation entre MELM et NMS et la relation du programme avec les buts et stratégies de la MELM et de la NMS.

Les méthodes adoptées par l'équipe de revue ont inclus un voyage sur le terrain, des entrevues avec le personnel, des organisations et institutions appropriés, des volontaires et des représentants des bénéficiaires du programme, aussi bien qu'une analyse documentaire. La tâche a été effectuée sans à-coups avec l'excellente collaboration de la MELM et de la NMS et de leurs personnels aussi bien que des institutions.

L'équipe d'évaluation a conclu que le PDRM est bien-conçu, le programme stratégique et innovateur ce qui représente une contribution significative au combat pour l'abandon de l'excision (MGF), à l'habilitation de femmes, au renforcement de la démocratie locale et de la société civile, au développement rural et l'amélioration des conditions de vie dans la zone d'intervention. Le programme a établi des procédures administratives et financières efficaces et des méthodes de travail innovatrices et réussies. Le programme est bien dirigé et l'équipe de gestion a su relever des défis d'une façon opportune, créatrice et constructive. Les recommandations principales résultant de l'évaluation sont les suivantes :

- Le travail initié par le PDRM a besoin d'être poursuivi et devrait être soutenu par la Norvège car il a une contribution importante dans la lutte contre l'excision (MGF), et dans l'amélioration de la santé de la reproduction et des conditions de vie des femmes au Mali. Les expériences acquises à travers cette approche holistique innovatrice ont des potentiels de soutenir les efforts sur le plan national.
- DIGNI devrait continuer à soutenir son partenariat stratégique avec la MELM et la NMS au Mali. A la fin du projet en cours prévu pour 2015, DIGNI devrait donner une considération sérieuse à un nouveau programme

- MELM et NMS devrait chercher à trouver les voies et moyens de continuer et préserver la durabilité de l'œuvre engendrée à travers le programme PDRM.
- Poursuivre et élaborer davantage l'approche participative de manière à ce que, non seulement l'initiative locale, la mobilisation et la participation soient préservées, mais aussi l'appropriation locale (des actions pour consolider les structures créées- CVAPN etc.- et prendre comme priorité le renforcement des capacités – non moindres volontaires, personnes ressources et leaders.
- Il existe un besoin de poursuite et de suivi de la sensibilisation dans toutes les communautés impliquées pour assurer un abandon éventuel et réel de La MGF. Cependant il serait sage dans l'avenir d'adopter un système de réduction progressive de la fréquence des activités de sensibilisation conformément aux résultats et progrès réalisés. Il faudrait s'assurer qu'un volume de travail raisonnable est confié aux volontaires. Il faut engager des hommes dans la sensibilisation des hommes (communication de paires).
- La stratégie de collaboration avec les leaders religieux doit être poursuivie et suivie.
- Les exciseuses sont un groupe cible du programme, alors le développement d'une stratégie plus claire à l'endroit de ce groupe devrait alors être considérée. Comment les ex- exciseuses pourront devenir des personnes ressources clés ? Comment la perte de la position sociale et du revenu due à l'abandon de La MGF peut-être comblée ?
- Le programme devrait se fonder sur des expériences vécues jusqu'ici pour développer systématiquement des méthodes de transformation des connaissances traditionnelles, culturelles et empiriques en ressources pour le développement. Le fait de travailler à travers les systèmes culturels peut faciliter le changement social.
- Définir le rôle et la position des animateurs volontaires dans la structure de la force de travail et la planification dans une perspective à long terme. Prendre en compte les variations locales de compétences et de dextérité pendant la définition du rôle et des activités. Considérer l'attribution d'une forme de compensation pour une période initiale. Considérer l'octroi d'un certificat (ou autre chose semblable) comme signe honorifique de la position aussi bien qu'une forme d'attestation pour documenter/ attester les formations achevées et pour la connaissance issue de l'expérience du travail.
- Elaborer davantage l'approche du programme en termes de sensibilité sociale et culturelle et d'adaptation de stratégies et

méthodes de travail aux variations locales aussi bien qu'aux hésitations, résistances locales et tensions sociales.

- Poursuivre et élaborer davantage l'approche de sensibilisation qui se base sur le dialogue et repose sur les raisons qui sont derrière la pratique, parallèlement avec les pour et les contres, et que ceux-ci soient disséqués et débattus à la lumière des valeurs traditionnelles et des principes universelles des droits de l'homme.
- Développer des systèmes de partage de modèles de bonne pratique (idées, compétences, collaboration) entre les différentes mairies du programme et entre les différentes communautés desdites.
- Considérer un ajustement du niveau des soutiens en activités d'accompagnement en fonction de la taille des villages.
- Maintenir les AGR comme volet important du programme. Cependant, pour un nouveau programme, considérer l'intégration de telles activités comme faisant partie d'une approche de développement holistique intégré.
- Continuer à développer des stratégies pour la systématisation et l'organisation d'échange d'expériences, d'idées, de compétence au sein de l'équipe de terrain du PDRM.
- Organiser des compétitions, c.-à-d. l'introduction d'un prix PDRM qui pourra être décerné aux villages qui ont fait le plus d'amélioration, aux projets les plus innovateurs. De tels prix serviront à motiver et à récompenser ; et aussi renforcer le sens d'identité commune à travers la zone d'intervention.
- Pour le futur et pour un nouveau programme : considérer l'intégration d'un accent fort sur le suivi des victimes de la circoncision.
- Dans le programme à venir, l'équipe conseille que la MELM oriente l'expansion géographique vers des zones à proximité de celles déjà couvertes. Ceci est vital pour l'impact du programme et pour la durabilité de l'abandon. Le but devrait être de créer une enclave forte dans la région de Mopti- une zone sans excision (MGF).
- Inclure dans la formation du personnel: l'approche de sensibilité culturelle, la communication, la négociation et le plaidoyer, la technique de création de partenariat, la gestion et la prévention des conflits.
- Pour le prochain programme élaborer un plan stratégique comportant une perspective beaucoup plus à long terme avec des étapes importantes liées non seulement au niveau de l'exécution, des

résultats, des objectifs spécifiques et de l'impact, mais aussi pour le retrait par étapes des villages et l'expansion à d'autres. Un tel plan stratégique global devrait fonctionner comme point de référence pour des plans et des rapports annuels. Les défis sont semblables à ceux vécus ailleurs: l'équilibre doit être gardé entre la quantité et la qualité en contrôlant l'expansion.

- Le plan pour la durabilité devrait être mis en application dans le plan stratégique du programme.
- L'équipe conseille la NMS et le programme d'évaluer et de mettre à jour les procédures de planification et de gestion budgétaire. La planification et la gestion de budget devraient tenir compte des éventualités telles que les fluctuations de devise, les ajustements de salaire, afin d'empêcher des coupes budgétaires au milieu d'une année budgétaire. Le programme devrait chercher à éviter le retard dans les déboursements.
- Développer un manuel de crises, avec des procédures pour la gestion des crises et de la communication.
- L'équipe conseille Digni et MELM à contribuer à la sauvegarde du professionnalisme dans tous les sens; que les termes d'emploi et les conditions de travail soient justes et appropriés. Le programme devrait veiller à maintenir le principe de bonne gouvernance de manière à ce que le programme soit digne du soutien du gouvernement norvégien. La transparence et le professionnalisme devraient être maintenus dans la gestion du personnel. L'équipe conseille également le programme de passer en revue les conditions de travail et de s'assurer que la charge de travail du personnel est proportionnée (les ADL en particulier).
- Développer une stratégie pour le renforcement continu des capacités et une formation complémentaire du personnel afin de permettre au programme de se renouveler et maintenir la créativité et l'innovation. Considérer la conduite de formations complémentaires de celle déjà offertes, telles dans les domaines des compétences en informatique et la gestion du personnel et des conflits.
- Pour un prochain programme, considérer la conception d'un plan de développement de ressource humaine (avec un accent sur le renforcement des capacités et la formation) afin d'assurer une approche logique et coordonnée.
- Qu'une attention sérieuse soit donnée à l'amélioration et à la rationalisation de la production des documents du programme (plans et rapports), par: l'évaluation des systèmes et des routines établis pour le reportage, la planification et le suivi et s'assurer qu'ils sont

raisonnables et ne causent pas de perte de temps. Améliorer l'efficacité du processus de rédaction et d'approbation. Améliorer la qualité des documents de projet en employant des normes claires et un mode descriptif avec des exemples. Inclure dans les rapports d'activités les contributions de toutes les contreparties, y compris les communautés locales. Evaluer le système des indicateurs et faire une réduction importante de leur nombre.

- Apporter le "Message PDRM-MELM" à une audience plus large: Faire des efforts déterminés pour faire la publicité des succès et des expériences. Développer des " stratégies de marketing". Pour un prochain programme, considérer l'allocation de fonds pour l'utilisation de l'Internet et d'autres formes de communication pour informer un monde plus large des succès du programme.
- Poursuivre et promouvoir davantage des stratégies de communication de masse (par exemple: projections de film, conférences, théâtre etc...) et développer des stratégies de communication et d'autres aspects de l'approche face aux variations sociales, ethniques et culturelles.
- Considérer une mise en réseau et l'établissement de liens coopératifs avec d'autres ONG pour un nouveau programme: Considérer l'allocation d'un fonds pour des visites d'échanges du personnel avec d'autres projets au Mali ou ailleurs.
- Le rôle, la position et l'organisation du travail de développement au sein de la MELM devraient être clarifiés avant de lancer un nouveau programme de développement.

## **1. Contexte de la Mission**

## **1.1. Contexte du programme PDRM**

PDRM-MELM a été développé par *la mission luthérienne évangélique au Mali* (MELM) en collaboration avec *la Société Missionnaire Norvégienne* (NMS), et établi en 2009 comme un programme de coordination qui a embrassé deux projets différents situés dans des zones géographiques séparés dans la partie nord de la région de Mopti : Un projet a été consacré au développement rural intégré avec une emphase sur la gestion des ressources naturelles. Ce projet a concerné 30 villages et campements, et s'est situé dans les parties méridionales des Communes rurales de Dallah, Kerena, et Haire (La zone Seeno). Le deuxième projet a eu une emphase principale sur le combat contre la mutilation génitale femelle (FGM), fut accompagnée par des activités de développement visant à soutenir l'objectif principal du projet.

Le projet a été mis en œuvre dans 16 villages situés dans la partie nord et orientale de la Commune de Konna. De 2009 au printemps 2012, l'administration du programme était basée dans la ville Douentza. Trois équipes de terrain étaient établies pour la conduite du programme; une à Konna et deux dans le Seeno.

Une revue à mi-parcours (MTR) a été conduite en 2011 et s'est basé particulièrement sur le progrès des aspects opérationnels du PDRM, ses réalisations en termes de pertinence, efficacité, impact et durabilité et adhérence aux plans initiaux. Des secteurs potentiels d'amélioration ont été identifiés, les leçons apprises et une évaluation des risques examinées. L'évaluation à mi-terme a conclu que PDRM était un programme bien-conçu et stratégique avec le potentiel d'apporter une contribution significative pour un développement durable, la protection de l'environnement, le combat contre La MGF et l'empowerment/habilitation des femmes au Mali. Ladite évaluation a également fourni une série de recommandations pour l'amélioration du programme (y compris la nécessité d'améliorer les principes et la gestion des activités accompagnant le combat contre la MGF, la nécessité de consolider les acquis des activités courantes et de développer une stratégie plus claire pour les activités impliquées dans une perspective à court terme et à long terme). Dans cette revue, beaucoup de questions et préoccupations exprimées dans l'évaluation à mi-parcours sont reprises encore.

Tandis que le programme est soutenu par la société missionnaire norvégienne (NMS), le partenaire financier principal est le gouvernement norvégien à travers NORAD (l'agence norvégienne pour la collaboration de développement), Digni, qui est une organisation faitière de plusieurs associations norvégiennes d'église et de mission, servant de canal. L'appui a été accordé la première fois pendant une période de cinq ans entre 2009 et 2013, mais une prolongation de financement fut accordée pour 2014 et 2015 suite aux événements de 2012.

La crise politique et les évènements violents de 2012 ont rendu nécessaire des changements drastiques au programme dans sa deuxième et phase finale. Début 2012, des rebelles Islamistes du nord ont occupé les zones d'intervention du programme, qui sont plus tard devenus une zone de combat. La situation a sérieusement affecté toutes les communautés impliquées dans le programme. Même après que les Islamistes aient été repoussés par les forces armées maliennes et françaises, la situation sécuritaire dans le Seeno est demeurée critique, et il a donc été décidé de retirer le projet de la zone.

Les ressources reliées à ce projet ont été affectées au deuxième projet du programme. Tout en maintenant l'activité à Konna, la zone d'intervention fut ensuite élargie en mai 2012 par la couverture des Communes de Kounari, Fatouma et Borondougou.

En avril 2014, le programme lance également ses activités dans une cinquième Communes : Bassiro. Ainsi, depuis 2012, le programme a concentré ses efforts sur la promotion des femmes et le combat pour l'abandon de La MGF soutenu par des activités d'accompagnement, basées sur le modèle initié à Konna en 2009.

La portée principale de cette revue sera donc la période 2012-2015.

L'évaluation finale est conduite à une période où le programme est sur le point d'entrer dans la phase finale de l'appui norvégien (2009-2015). La revue servira de point de départ pour la prise de décision par MELM NMS pour d'éventuel travail de développement au Mali. L'équipe d'évaluation retint ceci à l'esprit au moment de rédiger ses recommandations.



Le CCAPN de Fatouma démontrant ses outils de sensibilisation



## **1.2. Résumé des Termes de Références pour l'Évaluation**

Les deux buts principaux de l'évaluation sont :

1) la revue devrait être un apprentissage pour l'administration du programme et le personnel, MELM et NMS.  
2) Elle devrait servir de préparation à de futures décisions, et le rapport servira de base aux décisions de la MELM et la NMS au sujet du futur travail de développement au Mali. L'entière version des Termes de Référence peut être trouvée en annexe de ce rapport, mais en récapitulatif, les attentes qui y sont se présentent comme ce qui suit :

1. Évaluer la pertinence du programme dans la zone d'intervention (l'objectif principal et les activités d'accompagnement).
2. Identifier les résultats (au niveau des résultats et des objectifs spécifiques) avec une emphase sur les succès et des limitations. Ceci implique pour d'évaluer :
  - a) la conception du programme : l'approche courante est-elle efficace ?
  - b) l'exécution du programme: les plans sont-ils correctement exécutés en termes d'efficacité et d'efficience ?
3. Évaluer l'impact et la durabilité du travail de projet.
4. Évaluer le rôle des activités d'accompagnement comme instrument pour accomplir l'objectif général du projet.
5. Examiner si les recommandations de la revue à mi- parcours ont été suivies.
6. Identifier l'impact de la NMS et la MELM sur le résultat.
7. Évaluer dans quelle mesure le programme contribue pour réaliser les buts principaux de la MELM, et évaluer sa pertinence et concordance avec les priorités de la MELM et les méthodes de travail.
8. Évaluer le degré de soutien du programme aux buts et stratégies de la NMS.
9. Évaluer la qualité de l'interaction et de la collaboration au niveau supérieur (prise de décision, gestion et interaction entre les organes impliqués, PDRM-MELM, MELM, NMS et Digni).

## **1.3. Méthodologie et Programme de l'évaluation**

Les méthodes de travail employées par l'équipe d'évaluation étaient qualitatives, en grande partie, incluant des discussions approfondies avec des informateurs clés, des entretiens de groupe et des observations sur le terrain. L'ambition devait d'inviter les groupes cibles aussi bien les employés du programme à contribuer activement à l'analyse initiale des résultats, et ensemble avec l'équipe déterminer les accomplissements, forces et les faiblesses de l'exécution du programme PDRM. Cette approche permet aux divers acteurs de tirer leurs propres conclusions et

de réfléchir sur les leçons apprises, ce qui est important pour la suite et les phases suivantes du programme. Le travail de l'équipe au Mali s'est déroulé en 14 jours, entre le 17 et le 30 novembre. Il y avait 5 étapes à suivre pour ce travail:

La Première phase comportait l'analyse documentaire. Un ensemble de documents détaillés a été fourni avant la visite de terrain au Mali comprenant les rapports annuels, le document original du programme de 2009 et le rapport de l'évaluation à mi-parcours de 2011. A l'arrivée de l'équipe au Mali, des fichiers additionnels portant sur le PDRM et autres documents relatifs au travail du PDRM, ont été rendus disponibles à l'équipe. Un certain nombre d'autres documents traitant les sujets financiers ont été également analysés par l'équipe. La totalité de la liste des documents consultés se trouve en annexe de ce rapport.

La deuxième phase a été focalisée sur des réunions, des discussions et des entrevues initiales avec les principaux membres du personnel du PDRM dans la ville de Sévaré.

La troisième phase était la visite de terrain de six jours dans des villages et dans les centres municipaux occupés par le programme. L'itinéraire est également en annexe. Les visites de terrain ont permis à l'équipe de voyager tout à fait intensivement et de visiter toutes les cinq Communes dans la zone d'intervention. L'équipe a pu visiter 11 différentes communautés. Les villages visités ont représenté une large variété en termes d'étapes d'exécution du projet et de réceptivité locale au projet. Commencant par l'analyse image générale de l'environnement des organisations régionales et des groupes cibles locaux, des organisations communautaires et des villages bénéficiaires, l'équipe a continué d'étudier l'exécution de projet effectuée par les divers acteurs impliqués, les activités impliquées, leur efficacité et leur efficacité, et les résultats obtenus.

Ceux interviewés étaient: cinq comités au niveau des villages (CVAPN) et cinq comités au niveau municipal (CCAPN), des volontaires, des chefs de village, des associations des femmes, des chefs religieux, des membres des communautés de village) des personnes responsables dans certaines institutions et organisations, et le personnel du PDRM (les superviseurs et les agents de développement locaux (ADL). Les interviews avec les CCAPN ont toujours inclus des rencontres avec les maires, et ces rencontres ont eu lieu dans les bureaux locaux des mairies. L'équipe a également interviewé le *Sous-préfet* (chef **administratif de l'autorité de la zone**) aux centres de Konna et Fatouma, et l'*Adjoint au Préfet de Mopti*. Une liste desdites personnes est en annexe. L'équipe a pu observer les jardins potagers irrigués et plusieurs banques de céréales qui ont été réalisées ou qui sont en chantier. A Konna nous avons également observé une session de sensibilisation comportant un sketch exécuté par un groupe de jeunes filles.

Des entrevues ont été effectuées en bambara ou en Fulfulde (Peul) avec peu d'attentes. Les membres des communautés locales ont aidé à traduire du Peul au bambara, et le membre de l'équipe en la personne de Saliki Coulibaly assura la traduction du Bambara au Français. Le but était de permettre aux personnes d'exprimer leurs idées dans leur propre langue.

C'était le point de vue de l'équipe que nous puissions obtenir une bonne vue d'ensemble des activités du PDRM dans leurs contextes. L'équipe pouvait observer des méthodes, des activités, des équipements et des résultats du projet dans toutes les zones d'activité du programme. Visiter chacune des cinq Communes a signifié que nous pouvions observer les résultats de l'exécution du programme à divers niveaux, et dans diverses réalités socioculturelles.

La quatrième phase de la revue a été conduite à Sévaré/Mopti. L'équipe a interviewé le Médecin Chef du District Sanitaire de Mopti, et le chef du bureau régional pour la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille (DRPFEF). Le leadership de la MELM, et les représentants de NMS ont été également interviewés. L'équipe a donné une présentation des résultats préliminaires pendant un atelier organisé à Sévaré en présence des participants de la MELM, du personnel du programme, des partenaires et des représentants des volontaires et des bénéficiaires etc...

La cinquième phase a concerné les analyses des données et d'autres sources d'information, et la rédaction du rapport, qui débuta à Sévaré et termina en Norvège/ Bamako.

Les méthodes employées étaient interactives et comparatives. Les approches adoptées pour l'évaluation, les analyses documentaires, l'évaluation des visites de terrain et la structuration des entrevues ont toutes été basées sur les concepts clefs énoncés dans les Termes de Référence - pertinence, résultats (Résultats et Objectifs spécifiques, impact, efficience, efficacité, durabilité, qualité d'interaction et de collaboration, et surtout la valeur ajoutée que le programme PDRM offre comme contribution pour l'amélioration des conditions des femmes sur le plan social et en termes de santé dans cette zone rural du Mali.



Des femmes de Sama montrant leur jardin potager irrigué

## **2. Le Programme PDRM-MELM**

### **2.1. Objectifs<sup>1</sup>**

D'une façon générale, le but principal du programme de développement de la région de Mopti (PDRM) est de contribuer à l'amélioration de la situation sociale et de santé des femmes dans sa zone d'intervention au Mali. Le programme vise spécifiquement la pratique de la mutilation génitale femelle (FGM) et vise à contribuer à l'abandon de cette pratique, aussi bien qu'une amélioration générale des conditions de vie (santé, position sociale, économie, nutrition, éducation) des femmes et ménages. Le programme fut lancé et développés par *l'Eglise Evangélique Luthérienne au Mali* (MELM), en conformité les buts énoncés dans le Statut de la MELM, qui exprime aussi le fondement éthique et la responsabilité morale de l'église et de sa mission au sein de la société.

Le programme de PDRM se concentre sur l'habilitation/ empowerment et la santé des femmes, la santé de la reproduction, et dans une plus grande perspective l'habilitation/ empowerment des personnes marginalisées. L'habilitation/ empowerment locale se trouve au centre du programme et est recherchée par des méthodes de travail basées sur la mobilisation, la participation et l'appropriation locale. Ces objectifs reflètent la direction que MELM a établie pour lui-même, et que tous les dépositaires d'enjeu devraient s'efforcer d'atteindre. Les défis majeurs énumérés dans la demande du Programme pour 2014 - 2015 sont :

1. Les FGM affectent la plupart des femmes au Mali. 85.2% des femmes entre l'âge de 15-45 ont été excisées, et dans la région de Mopti 75.4% l'ont été, selon l'enquête nationale de 2009. Ainsi la plupart des femmes au Mali souffrent des effets physiologiques aussi bien que psychologiques de La MGF. Il y a un manque général de la connaissance des conséquences de cette pratique.
2. L'infrastructure socio-économique est pauvre et mène à la pénurie saisonnière de nourriture et à la malnutrition. Le taux de couverture scolaire est faible, l'analphabétisme est un problème. Le peu de centres de santé et le manque d'accès à l'eau potable créent de sérieux problèmes de santé. Le déboisement a pour conséquence le manque de bois de chauffe, de nos jours.

Comme indiqué dans la demande du programme pour la période 2014 et de 2015, l'objectif principal du programme est l'amélioration de la situation sociale et sanitaire des femmes dans la zone d'intervention, en :

---

<sup>1</sup> Cette description des objectifs du programme est extraite du document de projet mis à la disposition de l'équipe et mis en annexe.

1. Harmonisant des interventions et renforçant la synergie d'action de tous les acteurs intervenant dans le domaine,
2. Contribuant à une compréhension locale de La MGF comme pratique nuisible, et inspirant la population locale à abandonner la pratique,
3. Mobilisant les leaders (leaders communautaires, chefs religieux, leaders d'opinion etc...) pour soutenir le combat contre FGM,
4. Mobilisant la communauté pour s'engager dans le combat pour l'abandon des FGM, et en
5. S'assurant que les effets des activités d'accompagnement sont conformes aux buts de projet.

Le programme offre la formation et la sensibilisation aux communautés locales sur la question de FGM et de ses conséquences pour la santé et la manière dont elles affectent les femmes et la vie de famille. L'accompagnement des activités inclut l'alphabétisation des adultes, le soutien économique et la formation pour la conduite d'AGR au profit des femmes (le petit commerce), les banques de céréale, les jardins potagers irrigués (subsistance et culture de rente) et des foyers améliorés (pour réduire la consommation du bois de chauffe). Le but est de mobiliser la population locale par une approche participative, contribuer au renforcement des capacités dans un sens large et conduire les populations à prendre en charge le développement de leur propre communauté. Et bien que des méthodes de travail telles que dressé dans les documents du projet soient normalisées pour être employées dans toutes les localités, il ressort également que la zone d'intervention accueille une population multiethnique avec une diversité de cultures et de conditions sociales, et que le programme vise une prise en compte de telles conditions dans leur approche.

## **2.2. Partenariat Stratégique et les Priorités Politiques**

### 2.2.1 Relations entre le Programme PDRM et les Politiques du Gouvernement

Le programme PDRM a collaboré avec différents bureaux et niveaux de l'administration du gouvernement malien depuis ses débuts en 2009. Le programme est en conformité avec les politiques du gouvernement malien qui visent à favoriser l'équité du genre, l'abandon des MGF, et la réduction de la mortalité infantile et maternelle. Le programme est également pertinent, en relation avec l'engagement du gouvernement malien aux conventions internationales (telles que *la déclaration universelle des droits de l'homme, la convention sur les droits de l'enfance, les objectifs de développement du millénaire, la charte africaine des droits de l'homme et et **des peuples*** avec son protocole adjacent sur les droits des femmes en Afrique). La politique nationale développée par le gouvernement sert de cadre de référence pour le programme PDRM. En 1996, le gouvernement du Mali a établi un Comité national pour l'abandon des pratiques nuisibles

(CNAPN), y compris La MGF des femmes<sup>2</sup>. En 2002, le gouvernement a adopté un programme national pour l'abandon de La MGF des femmes (le Programme National de Lutte contre La MGF-PNLE)<sup>3</sup>. Le programme national comporte **l'exécution** d'une structure décentralisée pour des opérations dans ce domaine, et des comités pour l'abandon des pratiques nuisibles ont été établis au niveau régional. Le plan était de former les structures correspondantes au niveau des Sous- préfetures, Communes et villages, bien que jusqu'ici tel structure ne sont pas en place à une grande échelle. Ainsi, la phase initiale de l'exécution du programme PDRM dans la zone d'intervention a impliqué l'initiative et le soutien de l'établissement des comités communaux pour l'abandon des pratiques nuisibles (CCAPN) et des comités de village pour l'abandon des pratiques nuisibles (CVAPN), en collaboration avec les autorités locales. C'est dans ce cadre institutionnel que le PDRM a lancé le combat contre La MGF.

### **2.2.2 Le Programme PDRM et la Politique de Développement Norvégien**

*La collaboration entre la Norvège et le Mali remonte aux années 70. Les domaines principaux de l'appui ont été la prévention des conflits, la gestion des ressources naturelles, les droits de l'homme, la démocratie, la bonne gouvernance, la situation des femmes et des enfants. La crise politique de 2012 a rendu cette collaboration difficile et la Norvège a gelé la majeure partie de l'aide, jusqu'après les élections en 2013. La majeure partie de l'appui est aujourd'hui acheminée à travers des organismes multilatéraux, principalement le PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement) et des organisations norvégiennes telles que l'Aide de l'Eglise Norvégienne, Care et Digni (organisation faitière contrôlant et coordonnant le travail de développement de 19 églises et sociétés de mission recevant l'appui de l'agence norvégienne pour collaboration de développement (Norad)). La Norvège soutient également le Mali par la collaboration entre Noragric (UMB) et l'Institut d'Economie Rurale du gouvernement malien (IER). Digni achemine son aide à travers Normisjon et la société missionnaire norvégienne (NMS) et son partenaire malien la Mission Evangélique Luthérienne au Mali (MELM). L'appui de la Norvège à travers NMS assignés à PDRM a été de 1 874 607 Couronne Norvégien (NOK) en 2012, et de 1 814 362 NOK en 2013. Entre 2009 et 2015 le travail contre la MGF a reçu 1 million de NOK par ans à travers Digni et du 'Fonds régional ' (Regionbevilgning), en plus des fonds ordinaires de Digni en provenance du "Financement de la Société Civile" (Siv.sambevilgningen). Quant aux priorités politiques de la Norvège, sa politique de collaboration de développement et emphase sur les droits de l'homme sont clairement en conformité avec les priorités et les principes qui soutiennent le PDRM. Comme formulé dans la plateforme politique du présent gouvernement norvégien et d'importance particulière pour PDRM,*

---

<sup>2</sup> Le décret n°99-157/PM-RM.

<sup>3</sup> L'ordonnance n°02-053/P-RM du 04 juin 2002.

*l'engagement de la Norvège dans le travail de développement devrait favoriser la réduction de la pauvreté, la démocratisation, l'éducation des filles, des femmes, et les droits universels de l'homme<sup>4</sup>.*

### **2.3. Engagement de la MELM dans le Développement**

*La Société Missionnaire Norvégienne (NMS) a établi son travail au Mali en 1986. L'organisation dénommée Mission Evangélique Luthérienne au Mali (MELM) a été fondée la même année comme une coopérative de mission, faisant participer plusieurs missions partenaires en son sein. Partie d'un Partenariat entre la Société Missionnaire Norvégienne (NMS) et l'Eglise Evangélique Luthérienne Libre de Norvège (ELFCN) il embrasse maintenant plusieurs autres partenaires : Le Département d'Evangélisation et Action Missionnaire (DEAM) de l'Union des Eglises Evangéliques du Bénin (UEEB), la Société de Mission Evangélique (SME) de l'Eglise Evangélique Winning All (ECWA) du Nigéria, le Global Mission Board (GMB) de la Nigerian Baptist Convention (NBC), l'Eglise Evangélique Luthérienne au Cameroun (EELC) et de l'église évangélique éthiopienne Mekane Yesu (EECMY).*

MELM s'est engagée dans le travail de développement pendant plus de vingt années. Son engagement dans le travail de développement a une emphase particulière sur des domaines où les objectifs sont difficiles à atteindre, comme les secteurs ruraux et marginalisés. En outre, le MELM met l'accent sur les groupes faibles, pauvres et marginalisés, y compris les femmes. Un programme de développement intégré (PDI-MELM) avait été initié en 1992 dans les zones nord de la région de Mopti, avec comme priorité l'accès à l'eau potable, la santé infantile et maternelle, le VIH/SIDA et l'Education des Adultes. D'autres activités ont été ajoutées pendant que le programme entrait dans de nouvelles phases suivant une série de prolongations, telles que la création de banques de céréale, le microcrédit aussi bien que le renforcement des capacités impliquant la formation dans une variété de sujets portant sur l'hygiène à la comptabilité.

Une approche participative a caractérisé l'activité de développement de MELM dès le début. Egalement important, depuis le commencement en 1992, l'engagement de la MELM dans l'œuvre de développement a montré des possibilités pour s'adapter aux changements et à la crise, comme la capacité de renouveler les stratégies et les activités de projet, par suite d'une expérience accrue et en réponse aux besoins locaux.

Le programme PDRM-MELM représente une suite et un renouvellement du travail enclenché par le PDI-MELM, en termes d'activités de projet et de méthodes de travail. Tandis que le PDRM sous sa forme courante

---

<sup>4</sup> [http://www.regjeringen.no/en/dep/ud/selected-topics/development\\_cooperation.html?id=1159](http://www.regjeringen.no/en/dep/ud/selected-topics/development_cooperation.html?id=1159)



représente un nouveau tournant à cause de la focalisation des femmes et La MGF, une forme de continuité est également notoire à cause du maintien des approches de développement intégré et participative.

Le programme PDRM est développé par MELM et fait partie des activités de développement de MELM. Il est conduit sur la base d'un partenariat entre MELM et NMS et est financièrement soutenu par le gouvernement norvégien par l'intermédiaire de DIGNI. Le siège social du PDRM est situé dans les bâtiments principaux de l'administration de la MELM à Sévaré. Le programme est basé sur un contrat de cinq ans (2009-2013) entre DIGNI et NMS, aussi bien qu'un contrat entre NMS et MELM.

#### **2.4. Résumé pour la période 2012-2015 du Programme<sup>5</sup>**

En 2012, le projet Excision du PRDM était déjà bien établi dans la Commune de Konna. Des administrateurs au niveau local avaient été mobilisés. Les comités travaillant pour l'abandon des pratiques nuisibles étaient tous deux en place tous à savoir le CCAPN et le CVAPN. Sur l'initiative de PDRM, un comité (CLAPN) avait été également formé au niveau de la Préfecture (cercle de *Konna*). Le combat contre La MGF avait été inscrit dans le plan d'action communal pour le développement socioéconomique (PDESEC), et un plan d'action pour la lutte avait été développé et approuvé (résultat d'initiative du PDRM). Des personnes de contact volontaires/ animateurs (*relais*) avaient été mobilisées dans toutes les communautés. Un grand effort avait été mis dans la création de réseau, d'alliances et de lignes de collaboration entre plusieurs partenaires et organisations. Des organisations féminines existantes avaient été mobilisés et de nouvelles constituées suite à l'intervention de projet. Des chefs religieux avaient été approchés et mobilisés pour la cause.

Des routines pour la sensibilisation ont été établies à divers niveaux et cadres (cadres scolaires inclus) et la formation/renforcement des capacités des acteurs locaux (tels que des membres de comité, des membres du conseil municipal, agent techniques des Communes, des enseignants d'école, des animateurs volontaires, etc.) Les exciseuses avaient été, en particulier, visées et formées. Plusieurs grands évènements (ex. Coupe de football, projections de films et rencontres publiques) pour la mobilisation et la promotion de la cause avaient été organisés. D'une manière primordiale, le tabou autour du sujet avait été brisé et des leaders locaux (politiques, administratifs et traditionnels) ont été mobilisés pour soutenir et surveiller le travail. Parallèlement, des activités d'accompagnement ont suivi comme la formation et l'équipement des accoucheuses traditionnelles, l'organisation de cours d'alphabétisation, l'appui et la formation des établissements des banques

---

<sup>5</sup>Tiré du document de projet et des rapports 2009-2014.

de céréale, l'appui pour création et l'irrigation des jardins potagers, la distribution des "fourneaux amis de l'environnement", et la mise en place de caisses communautaires de micro- crédit visant le soutien à la création de d'activités génératrices de revenus (AGR) pour les femmes.

L'engagement du PDRM dans la Commune de Konna a été marqué par la continuité et la croissance, malgré la crise en 2012. Le nombre d'acteurs engagés pour la cause a augmenté considérablement. Le niveau de connaissance et la compétence des volontaires communautaires (membres de comité et animateurs volontaires) se sont sensiblement améliorés. Vers la fin de 2013, le rapport annuel du programme note une augmentation significative de participation des femmes aux conseils communaux, dans les organisations communautaires et dans les prises de décision en général.

Cependant, pour le programme dans l'ensemble, les années entre 2012 et 2015 de plusieurs manières ont été dominées par la restructuration et le déclenchement des travaux dans de nouvelles communautés. Tandis que le projet Excision s'est installé dans la Commune de Konna en 2009, la majeure partie du travail dans la zone d'intervention actuelle a été implanté pendant et après 2012. Pendant la crise, en 2012, le personnel courageux a montré le grand attachement dans ses efforts à maintenir le projet malgré une situation très difficile. Le personnel a révélé une grande détermination et un esprit d'inventivité au milieu d'une crise violente.

Le fait que PDRM a déplacé ses ressources de la zone du Seeno à d'autres Communes plus au Sud, cela a aboutit au fait qu'une majeure partie du personnel non seulement a dû se déplacer à d'autres endroits et à initier des projets dans de nouvelles communautés, mais également a dû apprendre et s'ajuster face à un projet avec un domaine différent. Des agents venant d'un projet basé sur la gestion des ressources naturelles ont été soudainement engagés dans la sensibilisation par rapport au combat contre La MGF et simultanément ont dû se renseigner et enseigner dans ce domaine et dans celui de la santé maternelle. Tandis que le personnel déplacé pouvait tirer parti de ses expériences précédentes en s'engageant dans les activités intégrées de développement, le nouveau domaine portant sur La MGF était un grand défi. Ainsi, cette phase eut un processus d'apprentissage pour tout ceux qui y sont impliqué et à tous les niveaux.

En dépit de ces défis, le PDRM a réussi à implanter ses activités dans quatre nouvelles Communes depuis 2012, et la zone d'intervention inclut maintenant 41 villages de cinq Communes proches. A Konna, 16 villages sont impliqués, à Fatouma 4 villages, à Kounari 11 villages, à Borondougou 5 villages et à Bassiro, là où les activités ont été introduites en mai 2014, 5 villages (la Commune entière) sont impliqués. Il convient de noter que les villages changent considérablement de taille, entre approximativement 200 et 2000 habitants. L'intervention du projet dans

ces Communes a suivi les procédures principales et les méthodes de travail autant que ceux appliquées à Konna.

Depuis 2012 beaucoup d'emphases ont été placés sur le développement de procédures administratives professionnelles efficaces et appropriées, y compris la planification et le reportage à tous les niveaux. Beaucoup a été réalisé à cet égard. Le personnel principal est en place, des formations ont été données au personnel sur des routines et des procédures administratives, aussi bien que dans les sujets ayant trait au projet, tels que La MGF, les droits de l'enfant, les droits de la femme, la stratégie de communication, plaidoyer et le lobbying. Le fusionnement de différents projets en un programme était également un défi en termes de gestion, et des efforts ont été consentis pour normaliser la gestion et les routines administratives.

## **2.5. Résumé**

Le programme *PDRM* est parvenu à établir une structure opérationnelle bien-organisée malgré les changements imprévus rendus nécessaires par la crise et la violence politiques dans la région en 2012. Le programme a alors abandonné la zone du *Seeno* et s'est installé dans quatre nouvelles Communes dans des zones autour de *Konna*, où le travail a été déjà établi. Au niveau opérationnel, l'administration est en place et est efficace, et intervient essentiellement sur la base d'une stratégie transparente et participative. Le programme est opportun et convient aux réalités et aux contextes socio-culturels maliens.



Des Villageoises de Sampare montrant leur Banque de Céréale à l'équipe

### **3. Réponse au Termes de Reference**

Dans les Termes de Référence de l'évaluation, un nombre d'indicateurs clefs de la qualité du programme sont identifiés : la pertinence, les résultats en termes de résultats et d'intrants, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Il a également été demandé à l'équipe de passer en revue la conception et l'évaluation aussi bien que les relations avec différents acteurs. Bien que non spécifié explicitement dans les TDR, l'équipe a choisi d'interpréter la conception du programme dans un sens plus large et a inclus l'appréciation de certains aspects importants de l'organisation et de la gestion du programme.

Les défis sont:

1. Encourager la mutation de la simple connaissance des dangers de La MGF à l'abandon réel parmi les groupes et communautés encore réticents à cette idée
2. S'occuper de la réticence et résistance locale et les tensions sociales
3. Adapter les stratégies communication à la situation socioculturelle particulière
4. Encourager l'empowerment et l'habileté à l'auto développement au lieu de la dépendance dans la communauté local
5. Transformer les résultats à court terme en changement à long terme.

La visite de terrain a révélé une évidence prometteuse de la pertinence et de la durabilité. La motivation et l'enthousiasme locaux sont élevés et les communautés impliquées ont démontré des résultats prometteurs s'agissant du niveau de participation, d'appropriation et empowerment locaux.

#### **3.1. Le Programme PDRM et son Organisation**

La structure d'organisation de *MELM* place le programme *PDRM* sous l'administration du département du diaconie, qui répond, à son tour, directement au siège social de *MELM* par le directeur de *cette structure*. Le personnel au niveau de l'administration à *Sévaré* se compose de dix personnes. Dix membres de personnel sont divisés en trois équipes de terrain hors de *Sévaré*, soit au sein, ou à proximité des zones du terrain. Les équipes de terrain sont constitué ensemble par (trois superviseurs et sept Agents de Développement Local (*LDA*)). Le *NMS* sert de lien entre le *PDRM/MELM* et *Digni/NORAD*.

Un Conseil d'Administration est rattaché au programme, qui sert également de lien entre le programme et les Communes, les organismes gouvernementaux locaux, *MELM* et *NMS*. Le Conseil d'administration est constitué par un président (Chef du Conseil), de représentants de la *NMS*

et de la *MELM*, du Chef de Département de Diaconat, *MELM*, des représentants des cinq Communes, les services gouvernementaux (la direction de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille, l'agence gouvernemental local pour la production et l'industrie, et les responsables des services techniques). Le *PDRM* y est représenté par le coordonnateur de programme et un représentant de son personnel. Des sessions du Conseil peuvent également associées des personnes ressource selon les sujets discutés. Le Conseil supervise le programme, examine et vérifie les résultats, et a une fonction de rectification, de consultation et d'approbation. Ses réunions sont tenues deux fois par an (y compris une visite de terrain). Des plans et rapports sont discutés et approuvés.

Au niveau opérationnel, le *PDRM* est une entité autonome. Cependant, toutes les initiatives doivent être approuvées par la *MELM*. L'administration du programme et les *superviseurs tiennent des réunions de coordination mensuelle à Sévaré*, où des plans sont élaborés et les rapports discutés et approuvés. Les ADL sont également concernés par des réunions tenues *trimestriellement*. Chaque équipe de terrain tient une réunion mensuelle avant et après la réunion de coordination de *Sévaré*, où les rapports et les programme sont élaborés et discutés.

Ainsi, l'équipe conclut que l'organisation de programme est bien structurée avec des procédures claires. Ceci facilite l'organisation des activités. Les réunions sont des occasions importantes pour la discussion, l'échange d'expériences, d'idées et de compétence, et, dans une plus large perspective, elles sont essentielles à la durabilité du programme.

### **3.2. Exécution du Projet**

#### 3.2.1. Stratégie

Le programme *PRDM* contribue à la réalisation d'une politique gouvernementale malienne parce que les unités créées à travers le plan d'action national (*PNLE*) ayant des branches au niveau régional et Cercle ont été complétées avec des comités au niveau des Communes et des villages. Ces structures facilitent non seulement la diffusion d'information, mais assurent également un procédé participatif de développement. Comme cela a été déclaré par un *sous-préfet* avec qui nous avons discuté: "si ce n'est pas grâce au programme *PDRM*, nous ne serions jamais arrivés à atteindre les communautés, parce que les structures en place manque de moyens pour atteindre ce groupe cible". L'établissement des comités de Cercle, Commune et de village consacrés au combat pour l'abandon des pratiques nuisibles (*CLAPN*, *CCAPN*, *CVAPN*) met en vigueur la capacité du programme et des communautés impliqués, et elles sont d'importance essentielle toutes les deux en termes d'efficacité, efficience et durabilité. Comme résultat de l'initiative du *PDRM*, 1 *CLAPN* a été

formé, 5 *CCPN* et 46 *CVAPN*. Cette manière de travailler avec les structures gouvernementales représente un effort pionnier dans le contexte du travail de développement. Les personnels du programme affirment que la méthode a inspiré d'autres O.N.G. à travailler de cette même manière, comme la population locale les demande "de travailler comme le PDRM".

Les comités fonctionnent comme de principaux partenaires d'action du programme et servent de points de connexion clés avec les communautés et l'administration locales de gouvernement. Cette structure a été bien reçue par tous les acteurs impliqués. Tous les représentants de l'administration gouvernementale, comme les représentants de la direction régionale de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille (*DRPFEF*) voient au PDRM le partenaire principal dans la lutte contre La MGF.

*PDRM* emploie une triple stratégie dans son approche, qui combine la sensibilisation sur le terrain, avec une mise en place des structures développées dans *le PLNE* ensemble avec les activités d'accompagnement. Cette stratégie facilite la sensibilisation et la formation, et stimule l'auto développement social et économique des communautés. Cette triple stratégie représente une clef importante du succès ; une stratégie qui a stimulé des activités au niveau local, établi un discours local sur *La MGF*, et a conduit les 2/3 des communautés impliquées à déclarer officiellement l'abandon de la pratique, c.-à-d., elles ont signé une déclaration officielle. La stratégie se fonde sur une approche participative qui met l'accent sur des initiatives locales, la mobilisation, la participation et l'appropriation, et qui fait participer les acteurs à tous les niveaux et étapes (planification, exécution, suivi et évaluation).

En fournissant des informations et en facilitant la diffusion de la connaissance par des systèmes du partage (par les leaders locaux par pair, les personnes ressource, la communication de pairs) en organisant et en mobilisant la population, le but est d'inspirer les villages pour prendre une position commune en signant une déclaration dont les autorités locales sont témoins. En cela le *PDRM* suit des recommandations internationales pour cette ligne de travail. Les déclarations sont publiquement annoncées lors d'une cérémonie publique au niveau Communal. De telles cérémonies sont planifiées pour être exécutées en 2015.

L'équipe d'évaluation voit au fait de mettre l'accent sur la participation locale une nécessaire pour le succès du programme et sa durabilité dans une perspective à long terme. Ceci a été également confirmé par les expériences du personnel de projet. C'est l'impression de l'équipe que l'approche participative de *PDRM* a également instauré par la suite, par exemple, une collaboration plus étroite (et intégration) avec l'administration étatique, les organisations locales et les leaders religieux.

Cependant, nous avons également noté que la tâche de mobilisation de la population et de stimulation, participation et d'appropriation étaient plus difficile dans certaines zones que d'autres. Ceci peut en partie s'expliquer par l'ancienne pratique d'aide au développement qui souvent a souvent fait des gens des bénéficiaires passifs de l'aide venant de l'extérieur.

Les bonnes relations et synergies avec des politiques et des plans du gouvernement et la collaboration avec une multitude d'acteurs et de groupes créent une synergie puissante qui est une clef importante au succès du programme.

<i>RECOMMANDATIONS PRINCIPALES</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Travailler avec des stratégies pour résoudre le dilemme d'être vu comme donateur tout en visant à stimuler la capacité d'auto développement des gens. Définir clairement le rôle et la fonction du projet dans les zones encadrées. Poursuivre et élaborer davantage l'approche participative, de sorte que non seulement l'initiative, la mobilisation et la participation locales soit assurées, mais également que l'appropriation locale le soit aussi.</i></li><li>• <i>Pour un nouveau programme: considérer le développement d'une stratégie à long terme, qui implique la mobilisation de la population; former et soutenir cette dernière pour qu'elle initie des activités; et puis établir une procédure de retrait progressif et de passage à de nouveaux villages</i></li></ul>

### 3.2.2 Sensibilisation

La triple stratégie du *PDRM* correspond à un ensemble d'activités en corrélation : sensibilisation, renforcement de capacité et l'appui des activités de développement basées sur les besoins identifiés par les communautés locales elles-mêmes. Les diverses activités liées à la sensibilisation ont lieu à tous les niveaux, et sont dirigées vers tous les acteurs impliqués. En outre, une formation et une sensibilisation plus spécifiques sont orientées sur des acteurs particuliers: animateurs volontaires (*relais*), *exciseuses*, accoucheuses traditionnelles, leaders religieux, leaders communautaires (tels que les chefs de village, les communicateurs traditionnels (*griots*) et d'autres personnes ressources). Au niveau *Cercle* et *Commune* la formation/*sensibilisation* est offerte aux enseignants, personnel sanitaire, personnel d'administration locale,



membres de conseils municipaux, et représentants de la société civile, notamment les organisations de femmes. Les activités d'accompagnement (développement intégré) sont effectuées parmi des groupes de femmes en particulier, bien que faisant participer les communautés entières, et elles comportent la création des fonds soutenant les activités génératrices de revenus (*AGR*) au profit des femmes (la plupart du temps le petit commerce), des jardins potagers irrigués, l'appui pour la création de banque de céréale communautaire et des cours d'*alphabétisation*. Pendant les visites de terrain, les villageois ont souligné les défis suivants par rapport à la réalisation des activités :

- La pression de la religion et de leaders religieux
- L'hésitation persistante parmi les parents quant à l'abandon de *La MGF*
- Le défi de provoquer la participation des hommes aux sessions de la sensibilisation
- Le moment inadéquat des réunions de sensibilisation (perturbation des travaux etc.)
- *La stigmatisation* et les perceptions négatives des animateurs
- Le moyen insuffisant pour couvrir tout les besoins

Les approches adoptées par le PDRM dans une première phase à l'endroit des principaux *imams* des grandes mosquées de *Mopti* et *Konna* ont clairement donné des résultats. Le principal *imam* de *Konna* a expliqué à l'équipe comment il avait rassemblé tous les *imams* dans sa zone dans un atelier, où ils avaient ensemble étudié le *Koran* et d'autres saintes Ecritures afin de discuter le rapport entre l'Islam et *La MGF*; réunion qui a conclu que *La MGF* n'est pas une obligation religieuse. Tous les *imams* que l'équipe a rencontrés pendant sa visite de terrain avaient participé à cette rencontre ou d'autres semblables. Bien que quelques leaders religieux soient toujours hésitants, l'équipe a rencontré plusieurs *imams* qui se sont engagés activement, par exemple, comme membres de comité au niveau Commune et village. Comme l'*imam* de *Konna* a expliqué : "Au début nous n'avions pas compris le message, mais quand nous avons compris que la sensibilisation n'était pas une critique religieuse, nous avons commencé à écouter. Maintenant nous reconnaissons que c'est pour le bien de notre communauté et de nos filles, quelque chose qui résonne bien avec l'Islam ". L'hésitation parmi certains des chefs religieux peut être dû au fait que le haut Conseil islamique du Mali n'a toujours pas convenu sur une politique commune sur le sujet. Toujours, l'équipe a l'impression que beaucoup a été déjà réalisé dans ce domaine, bien que la stratégie de la collaboration avec les chefs religieux doit être poursuivie et suivie.

La sensibilisation dans les villages locaux suit un programme strict créé par le programme *PDRM*, mis en application et suivi par les ADL. Ce programme et la manière dont il est organisé sont exigeants, pour les travailleurs du projet et pour les volontaires. L'équipe conseillerait donc le *PDRM* à considérer un système de réduction progressive de la fréquence,

selon les résultats et les progrès réalisés, afin d'économiser les efforts, éviter de mettre trop de pressions sur les volontaires et éviter de fatiguer l'audience au niveau des villages.

*RECOMMANDATION PRINCIPALE*

Il existe le besoin de poursuite et de suivi de la sensibilisation dans toutes les communautés impliquées pour assurer un abandon éventuel et réel de La MGF. Cependant il serait sage dans l'avenir d'adopter un système de réduction progressive de la fréquence des activités de sensibilisation conformément aux résultats et progrès réalisés. Il faudrait s'assurer qu'un volume de travail raisonnable est confié aux volontaires.

### 3.2.3 Les exciseuses

Dans toutes les communautés visitées par l'équipe, tous ont affirmé qu'ils ne pratiquent plus la MGF dans le village. Dans plusieurs villages, nous avons rencontré des ex-exciseuses, qui servent maintenant comme animateurs bénévoles ou membres actives de la CVAPN ainsi que les associations de femmes. Les exciseuses, des femmes et d'autres ont expliqué comment les informations sur la MGF qu'ils avaient reçu en résonance avec leurs propres expériences, et que ça leur a permis de prendre conscience des liens entre la pratique des MGF et la plupart des maladies bénignes et d'autres problèmes. Toutefois, les deux exciseuses et les villageois s'inquiètent de la perte de rang social et de revenus des exciseuses à la suite de l'abandon des MGF.

Ainsi, le PDRM voit non seulement les femmes excisées mais aussi les exciseuses comme des victimes. Bien que les ex-exciseuses dans certains cas soient en mesure de maintenir une partie de leur rôle traditionnel, par exemple comme chantres dans les cérémonies de mariages et de baptême, l'abandon de la MGF implique en tout cas une perte en termes de revenus et de statut social. Comme gardiennes et personnes clés dans le maintien de la pratique de la MGF, les exciseuses représentent un groupe cible important, et devraient être abordées avec une stratégie claire. C'était une préoccupation récurrente de beaucoup de gens que nous avons rencontrés, qui ont exhorté le PDRM à renforcer ses efforts visant à la fois à renforcer leur rôle et leur position et aider à trouver des revenus compensatoires. Les exciseuses constituent de potentielles personnes ressources qui peuvent servir de conseillers pour les femmes dans la communauté, ainsi que des atouts importants pour la sensibilisation, en raison de leur connaissance profonde et intime des questions féminines, si elles reçoivent une formation supplémentaire sur les questions liées à La MGF et la santé de la reproduction.

#### *RECOMMANDATIONS PRINCIPALES*

- Les exciseuses sont un groupe cible du programme, alors le développement d'une stratégie plus claire à l'endroit de ce groupe devrait alors être considérée. Comment les ex-exciseuses pourront devenir des personnes ressources clefs ? Comment la perte de la position sociale et du revenu due à l'abandon de La MGF peut être comblée ?
- Le programme devrait se fonder sur des expériences vécues jusqu'ici pour développer systématiquement des méthodes de transformation des connaissances traditionnelles, culturelles et empiriques en ressources pour le développement. Le fait de travailler à travers les systèmes culturels peut faciliter le changement social.

#### 3.2.4. Bénévoles et Agents de terrain

L'Excision est un sujet difficile à aborder dans le contexte malien et est rarement pris en compte dans le discours public. Ainsi, un défi majeur dans la phase initiale de mise en œuvre du projet dans la communauté a été d'établir un discours public autour de la pratique. Les agents du projet (en particulier les ADL) ont décrit cela comme une phase très difficile, où ils ont lutté pour être acceptés par les communautés locales. Ils ont rencontré une résistance, voire l'hostilité et ont fait l'expérience de menaces publiques, insultes et même des menaces de mort. Cette phase a exigé à la fois une grande patience et la capacité d'ajuster les approches du programme aux situations locales.

Aussi les acteurs engagés sur une base volontaire, comme les animateurs bénévoles et membres du comité, ont souligné les grandes difficultés liées à cette ligne de travail, même après qu'un discours ouvert sur le sujet des mutilations génitales féminines soit en place. Ainsi, le travail bénévole qui implique une sensibilisation sur la MGF est de nombreuses façons différentes de la sensibilisation dans d'autres domaines de travail de développement, et implique d'autres types de charges, tels que la stigmatisation et l'hostilité. C'est un travail exigeant et difficile. Alors que l'équipe a observé beaucoup d'engagement et de la volonté, il y avait aussi beaucoup d'insécurité liée au rôle et la fonction des volontaires. Les

difficultés que rencontrent les bénévoles sont-elles importantes dans le cadre des Programmes PDRM? Faudrait-il envisager une certaine indemnité, au moins pour la phase initiale ? Pendant combien de temps un bénévole devrait-il être accablé par ce genre de travail? Comme l'un des bénévoles s'est exclamé: «Je travaille très dur, mais je reçois rien, pas même un morceau de papier qui montre qui je suis et ce que je fais ».

C'est la communauté villageoise qui nomme les animateurs volontaires, en général, un homme et une femme par village. Cependant, ils rendent compte au PDRM à travers les ADL qui attribuent également les tâches et les supervise. Ainsi, qui sont responsables des animateurs volontaires? Quel rôle et quelle position occupent-ils, maintenant et dans l'avenir? L'équipe a observé que, dans certains villages, les bénévoles ont tous deux été formés et expérimentés, et souvent servi en tant que bénévoles pour plusieurs ONG, tandis que dans d'autres villages ils avaient peu ou pas d'éducation et aucune expérience pertinente. Ces variations doivent être comptabilisés et intégrés dans le cadre des ajustements locaux de mise en œuvre du projet.

#### *RECOMMANDATIONS PRINCIPALES*

- Définir le rôle et la position des animateurs volontaires dans la structure de la force de travail et la planification dans une perspective à long terme. Prendre en compte les variations locales de compétences et de dextérité pendant la définition du rôle et des activités. Considérer l'attribution d'une forme de compensation pour une période initiale. Considérer l'octroi d'un certificat (ou autre chose semblable) comme signe honorifique de la position aussi bien qu'une forme d'attestation pour documenter/ attester les formations achevées et pour la connaissance issue de l'expérience du travail.

#### **3.2.5. Variations locales**

Les visites de terrain ont confirmé que la sensibilisation et la formation sur la MGF ont été bien conçues et partagées dans la plupart des cas inclus dans le programme. Dans tous les villages, sauf un, que l'équipe a visité, les gens ont pu s'entretenir librement et s'informer sur le sujet des mutilations génitales féminines. Cependant, l'équipe a remarqué que quand on ouvre le sujet, les gens semblaient plus préoccupés par les conséquences physiques de la MGF, et moins par les questions telles que les violations des droits des femmes et des enfants. Néanmoins, l'équipe a

pu observer un niveau impressionnant de soutien et d'engagement qui sont encourageant pour l'avenir. Cela montre que le processus de dialogue initié par le PDRM, impliquant tout le monde dans la communauté, a eu des résultats clairs.

Pourtant, alors que la connaissance des conséquences négatives des MGF semblait bien conçue, les perceptions locales ont varié. Dans certaines localités, des gens semblaient moins convaincus que d'autres. Par exemple, dans le village de Bogo, les gens nous ont expliqué qu'ils avaient reçu des informations sur les conséquences négatives de la MGF, mais que ce n'était pas leur expérience. L'équipe a observé que de telles variations ne correspondent pas nécessairement à la durée des activités du Programme dans la communauté. A Bogo, par exemple, le travail a été lancé en 2012, comme la plupart des villages impliqués dans le programme.

Certaines communautés sont plus réceptives que d'autres, un fait qui peut être lié à de multiples facteurs, comme le niveau d'éducation, les personnes ressources disponibles, le niveau de la collaboration avec les dirigeants locaux et religieux, le niveau d'engagement et l'engagement des fonctionnaires des collectivités, expériences de travail avec les ONG, et les différences sociales et culturelles. Ces variations affectent également le fonctionnement des bénévoles, des comités locaux (CVAPN), les groupes et les organisations locales. Ainsi, toutes ces variables doivent être prises en compte lors de la mesure du progrès, à la fois en termes d'efficacité, d'efficience et d'impact. A Konna, par exemple, la ville de Konna (Konna ville) a une élite instruite qui s'engage activement dans la cause de la MGF. L'imam principal a déclaré publiquement que la MGF n'est pas une obligation religieuse. La population de la zone de Konna est également familière avec des groupes venant de la partie nord du Mali qui n'ont jamais pratiqué la MGF. Cette situation contraste avec celle du village de Bogo, où les gens appartiennent à la minorité marginalisée de Bozo, une population qui habite les rives du fleuve Niger et dont la subsistance est reliée à la pêche. Les groupes marginalisés, en général, ont tendance à développer des stratégies de protection contre les pressions politiques et culturelles et les influences du monde extérieur. Dans de tels environnements, il est à prévoir que le changement vient plus lentement. La situation à Bogo était très différente de celle des deux villages visités dans la Commune de Bassiro, Pathya et Sampara, où l'équipe a pu observer des résultats impressionnants, même si le programme n'avait été actif dans la région que depuis mai 2014. Dans ce cas, la collectivité a bénéficié d'un leadership communal très engagé, ainsi qu'une longue expérience avec plusieurs ONG.

Bien que les documents de programme indiquent que le programme vise à utiliser une approche sensible à la variation sociale et culturelle, l'équipes a l'impression que le programme suit en grande partie des procédures normalisées, tant en termes de stratégies et de la distribution des

ressources dans les différentes communautés impliquées. La quantité de la force de travail, par exemple, semble plutôt équitablement répartie, même si certains paramètres exigent clairement plus de temps et d'efforts de la part de certaines équipes de terrain que d'autres. L'équipe conseille vivement d'élaborer davantage l'approche d'une manière qui prend encore mieux en compte les variations locales.

Les enseignements tirés d'ailleurs montrent comment une approche culturelle sensible peut porter des résultats significatifs. Un exemple porte sur l'ONG sénégalaise Tostan, qui a développé une méthodologie très interactive qui repose sur la tradition orale du Sénégal, y compris des chansons, la danse, la poésie et le théâtre-tout en véhiculant des connaissances sur la MGF, l'hygiène, la santé, l'alphabétisation, la résolution de problèmes et la gestion de projet. La méthode partage des similitudes avec l'approche de PDRM en ce qu'elle favorise la formation sur l'autonomisation qui stimule le dialogue en profondeur, organise la diffusion d'informations par les participants à leurs réseaux sociaux, et donc induit un processus qui culmine avec les déclarations publiques collectives. La méthode Tostan s'est avéré être un grand succès et est devenu un modèle pour des projets similaires en Guinée, Guinée-Bissau, Djibouti, la Mauritanie et la Somalie<sup>6</sup>.

L'équipe a observé l'inventivité, de bonnes idées et les réalisations dans toutes les collectivités locales. Dans l'avenir, il sera important à la fois à puiser dans, et de développer les compétences existantes et des idées. Comment les bonnes idées / méthodes peuvent être développées localement et être transmises et partagées? Comment aussi, différentes communautés locales peuvent échanger des expériences et tirer des compétences de chacun et travailler en synergie?

#### RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Elaborer davantage l'approche du programme en termes de sensibilité sociale et culturelle et d'adaptation de stratégies et méthodes de travail aux variations locales aussi bien qu'aux hésitations, résistances locales et tensions sociales.
- Poursuivre et élaborer davantage l'approche de sensibilisation qui se base sur le dialogue et repose sur les raisons qui sont derrière la pratique, parallèlement avec les pour et les contres, et que ceux-ci soient disséqués et débattus à la lumière des valeurs

6

UNICEF/UNFPA: *Aligning with Local Cultures to end Female Genital Mutilation/Cutting* 2013. <http://wcaro.unfpa.org/webdav/site/wcaro/users/wcaroadmin/public/UNFPA%20Booklet%20Culture%20FR.pdf>

traditionnelles et des principes universelles des droits de l'homme.

- Développer des systèmes de partage de modèles de bonne pratique (idées, compétences, collaboration) entre les différentes mairies du programme et entre les différentes communautés desdites.
- Continuer à développer des stratégies pour la systématisation et l'organisation d'échange d'expériences, d'idées, de compétence au sein de l'équipe de terrain du PDRM.

### 3.2.6. Les activités d'accompagnement

Dans un certain nombre d'environnements l'équipe d'évaluation a pu observer les niveaux de l'engagement local, des efforts et des résultats qui sont très encourageants pour l'avenir. Tous les villages visités avaient entrepris des activités de développement en conséquences des activités dans le cadre du programme de PDRM, et cette partie du programme semble être très appréciée et génère l'activité et des efforts considérables de la part des villageois. Les villageois ont souligné la façon dont ces projets ont contribué à la sécurité alimentaire et la nutrition; aide à couvrir les dépenses de la vie liées à des soins de santé et d'éducation; permet aux jeunes femmes de gagner leur vie localement au lieu des recherches désespérées pour le travail dans les villes; et aussi que les activités conjointes ont renforcé la cohésion sociale. Les villageois contribuent à toutes les activités soutenues par le PDRM, telles que les banques de céréales où les villageois contribuent avec les matériaux et construisent les murs et le toit, tandis que le PDRM fournit la porte et les persiennes. Même dans le village où le PDRM a commencé les travaux en mai 2014, les villageois y avaient déjà construit le magasin pour la banque de céréales (ce qu'ils ont fait déjà en Juin), et maintenant ils n'attendent que la contribution de PDRM (portes et persiennes). Parfois les villageois lancent des projets supplémentaires et les activités de leur propre initiative, comme à Sambere, où ils avaient construit une salle communautaire pour les activités communes, la formation des sages-femmes traditionnelles, etc. Cependant, l'équipe a remarqué que le programme pour les activités initiées de PDRM suit un modèle assez standardisé, où un certain apport financier est offert à chaque village indépendamment de sa taille. Par exemple: le PDRM offre un soutien à une banque de céréales par village, si le village dispose de 200 ou 2000 habitants. Ceci est une faiblesse claire qui crée un potentiel de tensions et de conflits au sein des communautés.

Dans tous les villages que l'équipe a visité, les femmes (et les hommes) ont souligné l'importance des activités génératrices de revenus (AGR)

pour les femmes. Avec la participation accrue à la vie publique, l'amélioration de la situation économique des femmes conduit également à une plus grande participation et de l'influence dans les processus de prise de décision. Les femmes sont plus écoutées qu'avant à la suite du programme. Comme une femme l'a formulé: «Maintenant, les hommes disent: nous devons demander l'avis des femmes aussi. ». Et comme une autre disait: « Nous utilisons cette occasion pour influencer notre propre destin et prospérer. ». Les femmes ont également expliqué à l'équipe qu'elles se sentent plus valeureuses qu'auparavant en raison de leur contribution économique accrue.

Les femmes portent une grande partie du poids de la famille. Les AGR aident à réduire ce poids ; de nombreuses femmes ont souligné, l'amélioration des conditions de vie pour la famille dans son ensemble, étant donné que les femmes utilisent l'argent gagné pour améliorer le régime alimentaire et pour subvenir aux besoins de leurs enfants en termes de problèmes de santé, des vêtements, fournitures scolaires, etc.

Une importante pierre angulaire dans la mise en œuvre des activités est le renforcement des capacités des associations féminines existantes, ainsi que l'incitation à former ces associations. Les Associations de femmes permettent aux femmes de participer autrement à la vie publique. C'est aussi une conséquence de l'approche consciente du Programme d'inclure les femmes en tant que membres de toutes les comités et en tant que bénévoles. Les femmes nous ont dit souvent comment les associations de femmes ont contribué à renforcer la cohésion sociale entre les femmes du village. Les rassemblements liés aux diverses activités fournissent un espace pour la discussion et l'échange d'expériences concernant les femmes et les affaires familiales, ainsi que les divers problèmes de la vie quotidienne. Et, comme une femme disait : « en cas de désaccord avec les hommes, nous pouvons maintenant nous référer aux décisions du groupe des femmes. ». Les associations de femmes sont importantes pour la participation des femmes dans l'espace public. En outre, les rassemblements dans le cadre des activités de développement fournissent aussi des occasions importantes pour la sensibilisation, pour l'échange et le partage d'expériences et des problèmes liés aux MGF ainsi que d'autres questions.

Les AGR contribuent de manière significative à l'autonomisation des femmes. Elles sont également importantes pour la lutte contre la MGF ; les rassemblements sociaux liés aux activités sont des lieux importants pour la sensibilisation. C'est le point de vue de l'équipe que les activités d'accompagnement dans la réalité fassent beaucoup plus que simplement accompagner les principaux objectifs du programme. Avec l'approche participative, l'inclusion des activités dites d'accompagnement est la clé la plus importante pour le succès, en raison de la synergie créée entre les différents types d'activités. De manière importante, cette approche



holistique fait de l'abandon de la MGF une partie intégrante du développement locale.

<i>RECOMMANDATIONS PRINCIPALES</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Considérer un ajustement du niveau des soutiens en activités d'accompagnement en fonction de la taille des villages.</li><li>• Maintenir les AGR comme volet important du programme. Cependant, pour un nouveau programme, considérer l'intégration de telles activités comme faisant partie d'une approche de développement holistique intégré.</li></ul>

### **3.3. Note sur la MGF, les Victimes, et la Formation**

La MGF est une pratique culturelle liée aux valeurs fondamentales et aux institutions sociales. Le corps mutilé est conforme aux idéales esthétiques et à une vraie féminité. Le corps non mutilé est incomplet et même défectueux. Seule une femme excisée est capable de représenter la famille dans les relations conjugales avec d'autres familles. Le corps féminin mutilé est le véhicule, non seulement des vertus féminines, mais aussi de la vertu et de l'honneur masculin<sup>7</sup>. La MGF crée des personnes morales capables de rejoindre la communauté des adultes. Ainsi, La MGF est essentielle à la constitution et à la reproduction de la société. Dans cette optique, la lutte contre La MGF ne concerne pas seulement une pratique singulière, mais affecte des valeurs culturelles fondamentales, les normes sociales et les structures sociales.

Tout au long de l'histoire de l'aide au développement en Afrique, il ya eu d'innombrables efforts pour faire campagne d'élimination des MGF. Cependant, malgré les graves conséquences de la pratique, les résultats ont été limités. Les approches les plus réussies utilisent des faits et les principes des droits de l'homme pour permettre aux communautés de décider eux-mêmes d'abandonner la pratique. Cela crée un sentiment d'autonomie et évite la perception que les gens sont sous pression. Par ailleurs, compte tenu de la façon dont la MGF sont fondées sur des valeurs fondamentales, une approche sensiblement culturelle est indispensable.

---

<sup>7</sup> AudTalle. "But it is mutilation". Antropologigvanskeligetema. I *NorskAntropologiskTidsskrift*2001, vol. 12, 1-2, p. 29.

Pour citer Nafissatou J. Diop, coordinateur du Programme Conjoint UNFPA-UNICEF sur la MGF / C: « Ce que nous essayons de faire est de développer des stratégies qui tirent des aspects positifs de la culture et d'encourager de nouvelles valeurs et pratiques pour remplacer les anciennes<sup>8</sup>. ».

Comme les expériences d'autres régions d'Afrique ont montré, la clé du succès est également de stimuler un changement dans les normes sociales de la communauté dans son ensemble, et dans les réseaux de communautés avec des liens de mariage interne. Pour un futur programme, l'équipe conseille donc fortement de se concentrer encore sur l'expansion géographique vers des zones à proximité de ceux qui y participent déjà. Cela est essentiel à la fois à l'impact du programme et à la durabilité de l'abandon. L'objectif devrait être de créer une forte enclave dans la région de Mopti - une zone libérée de la pratique MGF.

La grossesse et l'accouchement sont parmi les causes les plus importantes de décès chez les femmes au Mali. Le programme offre une formation et une trousse médicale aux accoucheuses traditionnelles. Cette formation comprend, au moins dans une certaine mesure, le suivi des conséquences et les complications à la suite de La MGF. Pourtant, alors que l'accent principal du Programme a été mis sur l'abandon de La MGF, les deux membres des équipes de terrain et beaucoup de femmes que nous avons rencontrées ont plaidé pour la nécessité de mettre davantage l'accent sur le suivi des victimes de La MGF.

La formation sur les questions comme la planification familiale, les soins prénataux et à la naissance, ainsi que la nutrition de l'enfant et de l'hygiène, affecte la vie des femmes de façon tangible. Les jeunes femmes en particulier ont exprimé à l'équipe la nécessité d'une formation plus poussée, également dans d'autres domaines. Certaines avaient suivi des cours en alphabétisation, mais voulaient des suivis et des cours en comptabilité et plus encore. Comme une jeune femme a répondu, quand l'équipe lui a demandé de préciser quel type de formation elle voulait, elle a répondu: « Tout! ».

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pour le futur et pour un nouveau programme : considérer l'intégration d'un accent fort sur le suivi des victimes de la circoncision.</li><li>• Poursuivre et élargir le développement des capacités des villageois/ Alphabétisations et d'autres actions</li></ul>



<sup>8</sup> Cité dans UNICEF/UNFPA: *Aligning with Local Cultures*, p.20.

- Dans le programme à venir, l'équipe conseille que la MELM oriente l'expansion géographique vers des zones à proximité de celles déjà couvertes. Ceci est vital pour l'impact du programme et pour la durabilité de l'abandon. Le but devrait être de créer une enclave forte dans la région de Mopti- une zone sans excision.
- 

### **3.4. Gestion des tensions et des conflits**

Le changement social et culturel est susceptible d'amener des tensions au sein des communautés locales. Des entretiens avec le personnel de projet et des bénéficiaires, ainsi que la lecture des rapports de projet, révèlent que les tensions et les conflits surgissent parfois. Les bénévoles sont particulièrement vulnérables dans de telles situations. L'une des bénévoles nous a dit comment elle s'est depuis longtemps sentie stigmatisée dans le village et que même ses plus proches parents refusaient de lui adresser la parole. Les tensions et les conflits peuvent surgir entre ceux qui s'engagent activement dans la lutte contre la MGF, tels que les membres des comités des villages (CVAPN) ou les bénévoles et la communauté. La gestion des conflits est donc quelque chose qui implique à la fois les superviseurs et les agents de développement local (ADL). Les conflits réguliers en relation à la MGF, ainsi que d'autres types de tensions et de conflits qui peuvent survenir dans le cadre d'une activité impliquant un si grand nombre de partenaires différents, requièrent de grandes attentes envers la direction du projet et les compétences diplomatiques et de communication du personnel. En outre, la sensibilité culturelle et une bonne connaissance de la société locale sont importantes. Les compétences communicatives, la capacité de négociation et de plaider, et les compétences techniques pour l'établissement de partenariats sont nécessaires à la fois pour le personnel et les bénévoles. Ces sujets, ainsi que la gestion des conflits et la prévention des conflits devraient être inclus dans la formation du personnel pour tous les projets.

#### RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Inclure dans la formation du personnel: l'approche de sensibilité culturelle, la communication, la négociation et le plaider, la technique de création de partenariat, la gestion et la prévention des conflits.

### **3.5. Planification stratégique, suivi et Rapportage**

Des travaux de terrain importants ont été réalisés au cours de la période du programme en matière de planification stratégique. Des systèmes de planification à tous les niveaux ont été développés et sont maintenant mis en œuvre et réalisés sur une base mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle, avec des routines ultérieures de suivi et de reporting. Des plans et rapports fonctionnent maintenant avec une différenciation claire entre les rendements et les impacts du projet, et ses différents indicateurs. Et lors de la planification au cours de la première phase, tout était plutôt centralisé ; le processus de planification est maintenant réalisé à partir de la base au sommet avec un haut degré de participation des différentes parties prenantes.

Pour un prochain programme, la planification devrait également inclure une perspective à plus long terme, avec des jalons liés aux changements attendus et la mise en œuvre du projet observé dans les sites projet et chez ses parties prenantes, et des plans pour les prochaines étapes. Des procédures pour identifier les changements souhaités (par exemple, au niveau des problèmes et des besoins qui ne sont pas traités, l'amélioration de niveau de participation / appropriation, renouvellement des méthodes de travail, etc.) doivent également être incluses. Cette activité, qui est au cœur de la gestion du changement prévu, contribuera à la vitalité et au renouvellement ainsi que la durabilité du programme.

Un plan stratégique pour un prochain programme devrait répondre à la question suivante: Où va le concept du programme de 5 à 10 ans, comment peut-on y arriver, sur quoi porteront ses activités et quelles ressources seront nécessaires pour atteindre ses buts et objectifs?

Concrètement, cela signifie par exemple: Quelle sera la prochaine phase quand un village adopte officiellement l'abandon des MGF, et quand les activités de développement du programme et AGR sont mis en œuvre et qui fonctionnent bien? L'équipe reconnaît que les villages exigent des manières de suivi au-delà de ce stade. Cependant, le programme devrait envisager de revoir à la baisse le suivi et la sensibilisation afin de permettre au personnel du programme d'emménager dans de nouveaux villages. Le personnel du projet, les membres et les bénévoles des comités des Communes et des villages ont souligné les difficultés pour un village de maintenir l'abandon des MGF s'il est entouré de villages qui maintiennent encore la pratique. L'équipe conseillerait donc au programme d'élargir ses activités aux zones de la proximité, et de prioriser les villages qui sont en relation (inter mariage par exemple) avec ceux où les activités du programme sont bien en place.

Le PDRM est actuellement à échéance en 2015 et il est si important que le leadership de PDRM discute et planifie pour la durabilité du programme à

chaque étape de sa mise en œuvre. Le souci de la durabilité dans toutes ses formes (financière, professionnelle, pratique, communautaire) doit également rester une priorité pour un nouveau programme. Alors que MELM prépare actuellement le PDRM pour une nouvelle période de soutien après 2015, la durabilité dans tous les sens devrait être mise en œuvre dans le cadre de son plan stratégique global.

La durabilité est également liée aux concepts de suivi et d'évaluation, comme l'évaluation des progrès et des résultats contribuera aux décisions concernant la durabilité. La bonne gouvernance et la transparence devraient continuer à être un thème important pour le programme, et il devrait continuer à développer les expériences et les routines établies jusqu'ici.

#### *RECOMMANDATIONS PRINCIPALES*

- Pour le prochain programme élaborer un plan stratégique comportant une perspective beaucoup plus à long terme avec des étapes importantes liées non seulement au niveau de l'exécution, des résultats, des objectifs spécifiques et de l'impact, mais aussi pour le retrait par étapes des villages et l'expansion à d'autres. Un tel plan stratégique global devrait fonctionner comme point de référence pour des plans et des rapports annuels. Les défis sont semblables à ceux vécus ailleurs: l'équilibre doit être gardé entre la quantité et la qualité en contrôlant l'expansion.
- Le plan pour la durabilité devrait être mis en application dans le plan stratégique du programme.
- Si le programme entame sa prochaine phase : Planifier son retrait graduel et une expansion à d'autres villages. Ceci devra se traduire par une régression séquentielle de la procédure de suivi par les ADL et les superviseurs.

-

### **3.6. Gestion du Programme**

L'impression de l'équipe est que le Programme est, dans l'ensemble, bien géré avec un personnel compétent. La transparence et un niveau élevé de participation sont des qualités qui parcourent de nombreux aspects de l'organisation et les activités du programme. L'équipe souhaite encore souligner que la transparence en plus de la bonne gouvernance

participative parmi les principaux attributs de la «bonne gouvernance», qui est une priorité importante de la politique de développement de la Norvège. Un programme soutenu par le gouvernement norvégien devrait donc s'efforcer d'être un modèle de bonne gouvernance. Cela implique un leadership participatif et de transparence à tous les niveaux de l'organisation. Le leadership participatif implique la délégation de pouvoir. Les dirigeants doivent être des serviteurs plutôt que des seigneurs, et être en mesure d'écouter leur personnel. Le fonctionnement efficace de l'organe organisationnel repose sur le fonctionnement optimal de chacun de ses multiples pièces. Ainsi, un chef de file devrait se concentrer sur l'identification, l'entretien et l'exploitation du potentiel des personnes. Un leader doit fournir un espace pour que les capacités naturelles ou acquises soient utilisées de façon optimale pour l'organisation et les communautés desservies.

La crise politique et le conflit violent de 2012 représentaient un grand défi pour le Programme. Les décisions devaient être prises rapidement, et la communication était difficile. Les membres du personnel ont échangé avec l'équipe à propos d'un moment très dramatique où dans certains cas ils étaient forcés de vivre séparés de leurs familles. Le coordonnateur nous a dit qu'il a dû se cacher chez des parents à la campagne pendant une période. Pendant l'occupation par les rebelles islamistes ça devait être dangereux d'être associé à une organisation occidentale.

Dans l'ensemble, la gestion financière semble bien structurée et conforme aux exigences et aux ententes. Des rapports sur les dépenses sont substantiels et concrets. Néanmoins, l'équipe tient à apporter les précisions suivantes sur les procédures de décaissement: Sur le plan du projet, le décaissement a lieu à deux niveaux: Le superviseur gère les indemnités pour les activités mineures au niveau municipal / village, tandis que l'administration du Programme gère des grandes décaissements pour des activités d'accompagnement, telles que le microcrédit, les banques de céréales, etc. Pourtant, l'équipe a noté plusieurs plaintes concernant des retards de paiements, comme l'a dit une ADL « les décaissements sont toujours trop tardifs, et c'est très difficile pour nous ». Les procédures de décaissement représentent un facteur de risque puisque les retards peuvent affecter la situation de travail des équipes sur le terrain et la crédibilité du programme.

L'instabilité du budget a été un problème au cours de la période du programme. Les compressions budgétaires ont été causées par les fluctuations de change, ou des ajustements de salaires. Les compressions budgétaires répétées créent de l'imprévisibilité à la fois pour le personnel et les bénéficiaires. L'équipe conseille cependant à NMS d'examiner les procédures de planification et de gestion au niveau de la gestion de programme afin d'éviter des coupes budgétaires au milieu des périodes budgétaires.

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- La transparence et le professionnalisme devraient être maintenus dans la gestion du personnel.
- Les conseils de l'équipe à NMS et au Programme portent sur l'évaluation et la révision des procédures de planification et de gestion du budget. La planification et la gestion du budget doivent tenir compte des éventualités telles que des ajustements de fluctuation de la monnaie et des salaires, afin d'éviter des coupes budgétaires dans le milieu d'une période budgétaire. En outre, le programme devrait viser à éviter les retards de décaissements.
- Inclure dans les rapports d'activités les contributions de tous les homologues, les communautés locales y comprises.
- Élaborer un Manuel des crises, avec des procédures de gestion et de communication de crise.

### **3.7. Ressources Humaines**

Les ressources humaines représentent l'actif le plus important du programme. Le recrutement de la main-d'œuvre qualifiée avec une expérience adéquate et suffisante est un défi. Une préoccupation générale pour la durabilité devrait également inclure des stratégies pour assurer la continuité de la situation de professionnalisme. La bonne gouvernance implique non seulement le leadership et la transparence participative, mais aussi des normes professionnelles dans tous les sens, comme par exemple les contrats de travail adéquats et des conditions de travail adéquates. Les charges de travail doivent être conformes et les salaires adéquats. Ceci est d'une importance vitale pour la viabilité du programme. La perte d'expérience et de la force de travail qualifiée rend le programme très vulnérable. Aussi, en raison de la crise de 2012, les salariés ont connu un temps marqué par l'insécurité et les conditions de travail difficiles, en plus de réajustements complets et de la réorganisation. Les directions de MELM et de PDRM doivent garder à l'esprit que les salariés ont traversé une période difficile, et penser qu'il serait sage de prendre des mesures à cet égard.

Pour un prochain programme: Le programme devrait avoir un Manuel des politiques de ressources humaines. Cela devrait contenir des règles sur le développement des postes, les descriptions de poste, la classification des emplois et la structure des salaires, le recrutement et les procédures de déploiement, les modalités et les conditions de service, le perfectionnement du personnel, les procédures de plaintes et les mesures disciplinaires, la gestion des bénévoles et des consultants, etc.

La direction de PDRM a organisé une formation pour le personnel sur des questions telles que la MGF, les droits des enfants, les droits des femmes, la stratégie de communication, de plaidoyer et de lobbying, des routines administratives et les contrats de travail. Le programme a également développé de bonnes stratégies pour systématiser et organiser l'échange d'expériences, d'idées et de compétences au sein du Programme. Surtout, le renforcement des capacités doit être suivi et renouvelé de manière continue. Un personnel expérimenté doit être mis à niveau et avoir des inspirations renouvelées et de nouveaux membres du personnel ont besoin de formation suffisante et adéquate. Cela est essentiel pour que le programme soit capable de se renouveler et de maintenir la créativité et l'innovation. Le programme devrait également envisager la formation sur des sujets qui n'ont pas été abordés, tels que des compétences en outil informatique, et le personnel et la gestion des conflits.

Une stratégie de développement des ressources humaines; le renforcement des capacités et une formation supplémentaire, sont d'une importance vitale aussi pour la durabilité du programme. Pour un prochain programme, il serait sage d'envisager d'élaborer un plan de développement des ressources humaines cohérentes, afin de garantir une approche cohérente et coordonnée.

#### RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- *L'équipe conseille au programme de revoir les conditions et s'assure que les charges du travail sont adéquates*
- L'équipe conseille à NMS, DIGNI et MELM de contribuer à assurer le professionnalisme dans tous les sens; que les termes d'emploi et les conditions de travail soient justes et adéquates. Le programme devrait s'efforcer de maintenir le principe de bonne gouvernance de manière à le rendre digne de soutien par le gouvernement norvégien.
- Élaborer une stratégie de renforcement des capacités et de formation continue du personnel supplémentaire, pour que le programme soit en mesure de se renouveler et de maintenir la



créativité et l'innovation.

- Envisager d'offrir une formation complémentaire à celle déjà offerte, telles que dans les compétences informatiques et la gestion du personnel et des conflits.
- Pour un prochain programme, envisager d'élaborer un plan de développement des ressources humaines (en mettant l'accent sur le renforcement des capacités et la formation), afin de garantir une approche cohérente et coordonnée.

### **3.8. Elaboration des Documents de Projets et Communication des Résultats**

De la lecture des documents du programme (plans et rapports du Programme), il est clair que le Programme a déployé beaucoup d'efforts pour établir des formes appropriées et satisfaisantes. Beaucoup de progrès ont été accomplis dans l'élaboration des indicateurs clairs pour mesurer le rendement, les résultats et l'impact. Cependant, plusieurs ADL nous ont parlé d'une augmentation de la charge de travail considérable, et comment l'administration prend maintenant beaucoup de leur temps. L'équipe conseillerait donc à MELM d'évaluer les routines pour la planification et les rapports avant d'entamer un nouveau programme, non seulement pour s'assurer qu'ils fonctionnent comme prévu, mais aussi pour s'assurer que les procédures ne prennent pas trop de temps. Il est également important d'évaluer les systèmes de suivi, afin d'éviter que le suivi soit réduit à une simple méthode de contrôle. En particulier, l'équipe conseille à NMS et à PDRM d'évaluer la productivité des indicateurs employés dans des documents du programme afin de les simplifier et de réduire de manière significative leur nombre.

Lorsqu'on fait le diagnostic d'une activité de projet, il serait approprié d'évaluer la contribution de toutes les contres parties, et non seulement les rapports de coûts directs. Cela peut inclure la valeur de la contribution des personnes en fonction de leur temps et expertise impliqués.

Il est important que les rapports fournissent un bon reflet des activités, des résultats et de l'impact réalisés à court et à long terme. Ainsi, le message devrait également impliquer des descriptions et des exemples, par exemple sous la forme de courtes études de cas. L'amélioration des documents de projet ne signifie pas nécessairement qu'ils devraient devenir plus compliqués. Une approche directe et simple est souvent la meilleure. Tout le suivi et toute l'évaluation devraient être fondés sur les questions suivantes: Qui bénéficiera de cette activité? Comment saurons-nous qu'ils ont effectivement bénéficié? Voir aussi les recommandations de

la section 3.6 sur la planification stratégique, et comment les plans stratégiques devraient être utilisés comme points de référence pour les documents et rapports de planification.

MELM a maintenant acquis une expérience considérable avec le développement rural intégré au Mali, et avec l'approche participative particulière, ce qui a un potentiel de valeur aussi pour les autres. Ainsi, MELM devrait se préoccuper de la façon d'atteindre un plus large public avec son « message ». L'équipe note que le PDRM a produit des bulletins d'information qui ont été diffusés par la station de radio locale, mais que ces derniers temps, il a dû arrêter en raison des compressions budgétaires. L'équipe conseillerait fortement au Programme d'utiliser autant de canaux de communication que possible. MELM doit faire un effort résolu pour faire connaître ses succès et ses expériences, de sorte que ses exploits soient mis à la disposition d'un large public de professionnels et de décideurs. Si MELM décide de lancer un nouveau programme après la fermeture du PDRM, des « stratégies de marketing » devraient être élaborées en ce qui concerne les types spécifiques de connaissance, d'expérience et d'approches afin de faire connaître ceux-ci à un public plus large. Envisagez de mettre de côté des fonds pour utiliser l'Internet (Web ou blog) et d'autres formes de communication pour informer le reste du monde des réussites du programme. Des canaux de communication propres à MELM représentent aussi un potentiel significatif à cet égard.

#### RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Une attention sérieuse accordée à l'amélioration et la rationalisation de la production des documents du programme (plans et rapports), par: l'évaluation des systèmes et les routines établies pour la planification, le reporting et le suivi, et s'assurer qu'ils sont rationnels et qu'ils ne prennent pas trop de temps. améliorer l'efficacité du processus de rédaction et d'approbation. améliorer la qualité des documents de projet en utilisant des normes claires et un mode descriptif avec des exemples. Evaluer le système des indicateurs et réduire de manière significative leur nombre.
- Transmettre le « message » du PDRM-MELM à un public plus large:
  - Faire des efforts déterminés pour faire connaître les succès et les expériences. Développer des « stratégies de marketing ».

- Pour le prochain programme, considérer de mettre de côté des fonds pour utiliser l'Internet et d'autres formes de communication pour informer le reste du monde de ses succès: Les groupes cibles devraient également être composés d'autres agents de développement.

### **3.9. Collaboration avec les autres partenaires**

L'équipe d'évaluation constate que la collaboration avec le gouvernement au niveau local est proche et bien intégrée. Outre le gouvernement, le PDRM est actuellement la seule entité travaillant contre la MGF dans la zone d'intervention. Cependant, malgré le fait que de nombreuses ONG ont disparu de la région à la suite du conflit en 2012, il ya encore des ONG actives dans la région, travaillant dans des domaines connexes. En outre, plusieurs autres acteurs sont engagés dans la lutte contre la MGF dans d'autres régions du Mali. Pour un futur programme, l'équipe conseille à MELM d'établir des liens de collaboration avec les ONG pertinentes et partageant les mêmes idées. En tant que pionnier du domaine dans la région de Mopti, MELM a beaucoup à partager, mais elle a aussi beaucoup à gagner d'une collaboration et d'échange avec des entités similaires.

<b>RECOMMANDATIONS PRINCIPALES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Envisager la mise en réseau et l'établissement de liens de collaboration avec d'autres ONG. Pour un nouveau programme: Envisager de mettre de côté des fonds pour le personnel en visite d'échanges avec d'autres projets au Mali ou ailleurs.</li></ul>



### **3.10. Relations entre PDRM et MELM, NMS et DIGNI**

PDRM-MELM a été initié et développé par l'Église évangélique luthérienne au Mali (MELM). Alors que MELM est une organisation missionnaire visant à établir une église au sein de la population peulh au Mali, elle a également comme principal objectif l'amélioration des conditions de vie des gens dans sa zone d'intervention. L'activité de développement est basée sur l'idée de ministère holistique, et le principe de l'égalité et la dignité de tous les êtres humains. MELM indique également qu'elle vise à soutenir « les autorités publiques dans l'effort de promotion d'un un Mali uni, juste, pacifique et prospère pour le bien-être de son peuple » et à coopérer avec d'autres parties prenantes dans le domaine. L'engagement de MELM dans le travail de développement a une attention particulière sur

les zones marginalisées au Mali. C'est également en conformité avec le Statut de MELM qui met l'accent particulier sur les besoins des groupes vulnérables, pauvres et marginalisés. Cela inclut également les femmes, cheval de bataille de PDRM: la promotion de la santé de la reproduction et l'autonomisation des femmes.

Bien que les objectifs de PDRM soient clairement en droite ligne avec les objectifs de MELM énoncés dans son Statut, des entrevues avec des représentants de la direction de MELM ont révélé que des discussions internes entre les différents partenaires au sein de MELM sont actuellement en cours. Ces discussions portent sur le rôle et la position que les activités de développement devraient avoir dans le cadre de MELM. Certains ont également exprimé leurs inquiétudes sur le fait que presque tous les salariés de PDRM sont musulmans, et donc ne partagent pas les mêmes visions religieuses que l'organisation au sein de laquelle ils travaillent. Considérant les discussions internes, l'équipe conseille à MELM de clarifier sa politique de développement avant de lancer un nouveau programme.

L'équipe de MELM recommande néanmoins fortement de trouver des moyens de poursuivre le travail déjà établi par le PDRM. Comme le travail est tout récemment rétabli dans la plupart de la zone d'intervention (à partir de 2012), il ya un risque important que beaucoup de ce qui est acquis à ce jour soit perdu sans suivi.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES
<p>Pour MELM et NMS:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• MELM et NMS devraient chercher à trouver des moyens de poursuivre le travail mis en place par le Programme PDRM.</li></ul> <p>Pour MELM:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le rôle, la position et l'organisation des travaux de développement dans MELM devraient être clarifiés avant de lancer un nouveau programme de développement.</li></ul>

### **3.11. Résumé**

Cette section a répondu aux termes de référence et a identifié les aspects qualitatifs du programme: sa pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité d'une manière holistique. Une attention particulière a été accordée aux forces et faiblesses; opportunités et les défis dans les aspects opérationnels du programme PDRM. Changer une pratique comme

la MGF, qui est fondamentalement attaché aux valeurs culturelles, aux normes et aux institutions sociales, est un processus difficile et à long terme. Des résultats devraient donc être considérés dans une perspective à court terme et à long terme. Comme un villageois souligna à l'équipe : "nous ne verrons pas les vrais résultats de ce projet avant que nos petites filles aient grandi". Néanmoins, le programme montre des résultats impressionnants et significatifs. Il a développé une approche holistique et participative innovatrice au combat contre le MGF. Par cette approche il a gagné des résultats impressionnants en peu de temps, et d'une façon rentable.

Les principaux sujets peuvent être résumés comme suit:

1. Des procédures administratives et financières efficaces sont en place. Des résultats impressionnants ont été réalisés dans un temps relativement court dans un grand nombre de communautés locales. Cependant, ne minimisant pas le fait que la plupart des travaux ont été entrepris pendant et après 2012, la situation est vulnérable et des mesures pour assurer la durabilité doivent être prises.
2. Il est maintenant important que la direction réfléchisse sur ce qui a été réalisé et développe un nouveau programme avec un ensemble de plans stratégiques institutionnels. Ces plans devront comporter des jalons annuels par rapport aux perspectives, aux processus et impacts. Un point central de ces plans doit constituer des mesures pour suivre et évaluer les résultats du projet.
3. Le programme PDRM a pu établir de bonnes relations et des formes de collaboration intégrée avec ses partenaires gouvernementaux (collectivité locale et l'administration publique). Sa forme de collaboration intégrée avec le gouvernement est un effort pionnier dans le cadre du travail de développement. Cependant, des formes de collaboration avec d'autres agents de développement ou des ONG devraient être poursuivies et développées. Le programme devrait également travailler avec l'élaboration de stratégies systématiques et plus formelles pour le partage des modèles de bonnes pratiques.
4. La durabilité du programme doit être prise en compte, car il entre maintenant dans sa dernière phase, et un nouveau programme est en cours de planification. La direction de MELM / NMS devra examiner une variété de stratégies pour améliorer la durabilité des travaux initiés et mis en place jusqu'ici.
5. Les risques sont compensés par des avantages, et il est clair pour l'équipe d'évaluation que le PDRM est un programme novateur dans le domaine des MGF et de développement intégré, qui fournit des résultats de qualité d'une manière rentable et bien gérée.

## **4. Conclusions et Recommandations Générales et Spécifiques**

### **4.1. Recommandations Générales**

L'équipe de revue reconnaît le PDRM comme un programme bien conçu, stratégique et innovatrice qui a contribué de manière significative à la lutte pour l'abandon de la MGF, à l'habilitation de la femme, à la démocratie locale et aux processus de développement rural dans la zone d'intervention. Le programme a établi des procédures administratives et financières efficaces et des méthodes de travail innovatrices et réussies. Il est bien dirigé et l'équipe de direction répond aux défis d'une manière opportune et constructive.

### **4.2. Recommandations pour NMS et DIGNI**

1. Le travail initié par le PDRM doit être poursuivi, et devrait être soutenu par la Norvège car il a une contribution importante à la lutte contre la MGF, et à l'amélioration des conditions de vie et de la santé reproductive pour les femmes au Mali.
2. DIGNI devrait continuer à soutenir son partenariat stratégique avec la MELM et NMS au Mali. À la fin du contrat actuel en 2015, DIGNI devrait envisager sérieusement un nouveau programme.

### **4.3. Recommandations pour le PDRM, MELM & NMS**

1. MELM et NMS devraient chercher à trouver des moyens de poursuivre et d'assurer la durabilité des travaux à travers le PDRM.
2. Poursuivre et élaborer l'approche participative, de sorte que non seulement l'initiative locale, la mobilisation et la participation soient sûres, mais aussi l'appropriation locale. Travailler pour solidifier les structures établies (CVAPN etc.) et la priorité au renforcement des capacités (des bénévoles, les personnes ressources, les dirigeants).
3. La sensibilisation doit être poursuivie et suivie dans toutes les communautés concernées, pour garantir l'abandon réel et l'avenir de la MGF. Cependant, il serait sage pour l'avenir d'envisager un système de réduction progressive de la fréquence des activités de sensibilisation, en conformité avec les résultats et les progrès réalisés. S'assurer que les bénévoles maintiennent une charge de travail raisonnable. Engager les hommes dans la sensibilisation des hommes (système de communication par les pairs).
4. *La stratégie de collaboration avec les leaders religieux devrait être poursuivie et suivie.*

5. Les exciseuses représentent l'un des principaux groupes cibles du Programme, et le développement d'une stratégie plus claire vis-à-vis de ce groupe devrait donc être considéré. Comment les ex-exciseuses peuvent devenir des personnes-ressources clés? Comment la perte de leur statut social et le revenu peut être traitée?
6. Le programme devrait s'appuyer sur les expériences faites jusqu'ici pour développer systématiquement des méthodes sur la façon dont les connaissances traditionnelles, culturelles et expérientielles peuvent être transformées en une ressource pour le développement. Travailler à travers les systèmes culturels existants peut faciliter le changement social.
7. Définir le rôle et la position des animateurs volontaires au sein de la structure du personnel et la planification dans une perspective à plus long terme. Tenir compte des variations locales de compétence et habiletés pour définir le rôle et les activités. Envisager d'offrir une forme de compensation pour une période initiale. Pensez à offrir un certificat (ou similaire) comme un signe d'honneur du poste, ainsi que les formulaires d'attestation qui peuvent documenter la formation accomplie ainsi que la connaissance fondée sur l'expérience obtenue grâce au travail.
8. Elaborer davantage l'approche du programme en termes de sensibilité sociale et culturelle et l'adaptation des stratégies et des méthodes à des variations locales du travail, ainsi que la réticence locale, la résistance et les tensions sociales. Poursuivre et développer davantage l'approche de sensibilisation, qui se concentre sur un dialogue qui repose sur les raisons de la pratique, avec ses avantages et inconvénients, et que ceux-ci sont disséqués et débattus à la lumière des deux valeurs traditionnelles et les principes universels des droits de l'homme.
9. Développer des systèmes de partage de bonnes pratiques (idées, compétences, la collaboration) à la fois entre les différentes Communes dans le programme, et entre les différentes communautés locales dans une Commune.
10. Envisager d'ajuster le niveau de soutien des activités d'accompagnement en fonction de la taille du village.
11. Poursuivre et élargir le renforcement des capacités des villageois tels que l'alphabétisation et d'autres questions.
12. Maintenir les AGR comme une partie importante du profil du Programme. Cependant, pour un nouveau programme, envisager

d'intégrer ces activités dans le cadre d'une approche holistique de développement intégré.

13. Continuer à développer des stratégies pour systématiser et d'organiser l'échange d'expériences, d'idées et de compétences entre les équipes de terrain du PDRM.
14. Organiser des concours à savoir l'introduction d'un prix de PDRM qui pourrait être attribué au village le plus avancé, au projet le plus innovant. Ces prix seraient à la fois de motiver et de récompenser; et aussi de renforcer un sentiment d'identité commune à travers la zone d'intervention.
15. Pour l'avenir, et pour un nouveau programme: envisager de mettre davantage l'accent sur le suivi des victimes de La MGF.
16. Pour un futur programme, l'équipe conseille à MELM de se concentrer davantage sur l'expansion géographique vers des zones à proximité avec ceux qui y participent déjà. C'est essentiel à la fois à l'impact du programme et à la durabilité de l'abandon. L'objectif devrait être de créer une forte enclave dans la région de Mopti - une zone libre des MGFs.
17. Inclure dans la formation du personnel du projet: une approche de sensibilité culturelle, la communication, la négociation, le plaidoyer, techniques pour d'établissement de partenariats, la gestion et la prévention des conflits.
18. Pour un prochain programme, produire un plan stratégique qui comprend une perspective à plus long terme avec des étapes liées non seulement au niveau de la mise en œuvre du projet, la production / résultats / impact, mais aussi pour le retrait par étapes des villages et poursuite de l'expansion à d'autres (expansion progressive). Un tel plan stratégique global devrait fonctionner comme point de référence pour les plans et les rapports annuels. Les défis sont similaires à ceux rencontrés ailleurs: l'équilibre doit être maintenu entre la quantité et la qualité dans la gestion de l'expansion. Le plan pour la durabilité doit être mis en œuvre dans le plan stratégique du programme.
19. L'équipe conseille à NMS et au Programme d'évaluer et de réviser les procédures de planification et de gestion du budget. La planification et la gestion du budget doivent tenir compte des éventualités telles que des ajustements de fluctuation de la monnaie et des salaires, afin d'éviter des coupes budgétaires dans le milieu d'une période budgétaire. Le programme devrait viser à éviter les retards de décaissements.



20. Mettre en place un manuel de crises, avec des procédures de gestion et de communication de crise.
21. L'équipe conseille à NMS, DIGNI et MELM de contribuer à assurer le professionnalisme dans tous les sens; que les conditions d'emploi et les conditions de travail soient justes et adéquates. Le programme devrait s'efforcer de maintenir le principe de la bonne gouvernance d'une manière qui le rend digne de soutien par le gouvernement norvégien. La transparence et le professionnalisme devraient être maintenus dans la gestion du personnel. L'équipe conseille également au Programme de revoir les conditions de travail, et à s'assurer que la charge de travail du personnel est suffisante (ADL en particulier).
22. Développer une stratégie de renforcement des capacités et de la formation continue du personnel supplémentaire, pour que le programme soit capable de se renouveler et de maintenir la créativité et l'innovation. Envisager d'offrir une formation complémentaire à celle déjà offerte, telles que le développement des compétences en outil informatique et en gestion du personnel et des conflits.
23. Pour un prochain programme, considérer d'élaborer un plan de développement des ressources humaines (en mettant l'accent sur le renforcement des capacités et la formation), afin de garantir une approche cohérente et coordonnée.
24. Une attention sérieuse doit être accordée à l'amélioration et la rationalisation de la production des documents du programme (plans et rapports), par: l'évaluation des systèmes et les routines établies pour la planification, le reporting et le suivi, et s'assurer qu'ils sont rationnels et ne perdent pas trop de temps. Améliorer l'efficacité du processus de rédaction et d'approbation. Améliorer la qualité des documents de projet en utilisant des normes claires et un mode descriptif avec des exemples. Inclure dans les rapports d'activités les contributions de toutes les contre parties, les communautés locales y comprises. Evaluer le système des indicateurs et réduire de manière significative leur nombre.
25. Transmettre le message de PDRM-MELM à un public plus large: faire un effort déterminé pour faire connaître ses succès et ses expériences. Développer « les stratégies de marketing ». Pour la phase suivante envisager de mettre de côté des fonds pour utiliser l'Internet et d'autres formes de communication pour informer le reste du monde des succès de PDRM.
26. Poursuivre et développer davantage des stratégies de communication de masse (pour des projections de films sur des cas, des conférences, des théâtres, etc.) et de développer des stratégies de communication

et d'autres aspects de l'approche à des variations sociales, ethniques et culturelles.

27. Envisager la mise en réseau et l'établissement de liens de collaboration avec d'autres ONG. Pour un nouveau programme: Envisager de mettre de côté des fonds pour le personnel en visite d'échanges avec d'autres projets au Mali ou ailleurs.
28. Le rôle, la position et l'organisation des travaux de développement au sein de MELM devraient être clarifiés avant de lancer un nouveau programme de développement.

#### **4.4. Résumé**

L'équipe de revue conclut que le PDRM a établi un programme avec des bases administratives et financières solides. Les avantages du programme de PDRM sont considérables. La perspective holistique implicite dans l'approche participative et l'inclusion des activités de développement dans un programme visant la pratique des MGF et les conditions de vie des femmes, et de la collaboration intégrée avec les structures gouvernementales fait du PDRM un programme pionnier dans le contexte du travail de développement. Cependant, alors que les résultats importants ont été obtenus au cours d'une courte période de temps, les résultats obtenus sont également vulnérables, et ont besoin de suivi. L'équipe conseille aussi au Programme de renforcer les capacités des acteurs locaux centraux (tels que les comités CVAPN en particulier), des animateurs bénévoles, et les ex-exciseuses). En outre, l'équipe recommande au Programme d'affiner et de développer davantage la manière dont il fonctionne grâce à des systèmes culturels existants, et utiliser les connaissances et les valeurs locales comme une ressource (approche basée sur la sensibilité culturelle).

Pour atteindre ses objectifs, il sera essentiel qu'un nouveau programme de développement agisse sur les recommandations formulées notamment en ce qui concerne le développement d'un plan stratégique (qui comprend des stratégies à l'égard de la viabilité financière). L'équipe de revue a été impressionnée par la qualité du leadership à la disposition du MELM et recommande que celui-ci soit construit et renforcé. La continuité en réseau avec la communauté des ONG sera également une source de force stratégique. L'équipe de revue souhaite au PDRM, ses dirigeants et praticiens, tout le meilleur dans leur important travail.

## **5. Annexe**

### **Annexe 5.1. Terme de Référence**

Le Projet de Développement de la Région de Mopti (PDRM) a été initié en 2009 par la MELM (Mission Evangélique Luthérienne au Mali) qui est une organisation confessionnelle. Le projet, pour un premier temps, avait été approuvé pour une période de cinq ans par NMS (La Société des Missions Norvégienne) et Digni, qui est l'organisation faitière pour la gestion les soutiens financiers du Gouvernement Norvégien au actions de développement mises en œuvre par les organisations missionnaires.

Au début, en 2009, PDRM avait deux volets : A. Gestion des Ressources Naturelles, B. La lutte pour l'abandon de l'Excision et la Promotion de la Femme. En Avril 2012, le volet A a été supprimé à cause de l'occupation de la partie septentrionales du Mali et depuis juin 2012 toutes les ressources ont été affectées au volet B (Genre). En 2013 cette nouvelle version du projet a été prolongée pour couvrir les années 2014 et 2015.

La structure organisationnelle appelé PDRM-MELM qui gère le projet est composé d'une équipe d'administration basée à Sévaré et trois équipes de terrain. La zone d'intervention est composée de 46 villages de 5 Communes situées tout au long de la route Sévaré- Konna dans la Région de Mopti.

#### **1.1 Objectif Général:**

L'objectif général de ce projet est d'améliorer la situation sociale et sanitaire des femmes dans la zone d'intervention. Principalement il est basé sur l'abandon de l'excision (MGF) et d'autres pratiques préjudiciables et l'amélioration générale des conditions de vie des femmes et des ménages.

#### **1.2 Stratégies principales :**

Collaboration avec les services au niveau national et régional et avec les autorités locales en conformité avec les politiques nationales.

L'établissement et l'empowerment de comités d'action dans les villages et au niveau des municipalités.

Faire des activités d'accompagnement pour établir une plateforme de communication concernant la MGF et d'autres pratiques préjudiciables.

Une grande implication des communautés et habilitation des participants clés dont les leaders traditionnels, religieux et politiques, l'administration locale et le secteur de l'éducation.

Des causeries éducationnelles, rencontres de sensibilisations, visites à domicile etc.

Diffusion d'émissions radiophoniques

But de l'évaluation :

Cette évaluation est demandée par NMS qui en est le propriétaire. Il y a deux raisons pour cette activité :

1. L'apprentissage : Le processus d'évaluation est en soi même supposé être un moyen d'apprentissage pour les travailleurs du projet, MELM et NMS. Le niveau supérieur, NMS ( voir 1.1) aussi bénéficie de l'évaluation.
2. Préparer les décisions: Le rapport d'évaluation servira de base pour les prises de décision au sein de MELM et NMS concernant les futures activités de projet au Mali.

Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont :

1. Evaluer la pertinence du projet dans la zone ( pour le thème principal et les activités connexes).
2. Identifier les résultats (au niveau des résultats et des objectifs spécifiques) , les succès, les contraintes du projet en conformité avec les indicateurs fixés dans le document de projet . Cela implique l'appréciation de :
  - a) La conception: l'approche actuelle est- elle efficace ?
  - b) L'Exécution;- les plans sont - ils exécutés correctement de manière efficace et efficient ?
3. Analyser le rôle des activités accompagnatrices en tant que instrument pour l'atteinte de l'objectif global du projet,
4. Voir si les recommandations de l'évaluation à mis-terme sont suivies
5. Evaluer l'impact et la durabilité des actions du projet
6. Identifier l'impact de NMS et MELM sur les résultats.
7. Evaluer le degré de contribution du projet à l'atteinte du but principal de la MELM et évaluer la pertinence et la cohérence avec les priorités et les méthodes de travail de la MELM
8. Evaluer le degré de soutien des buts et stratégies de NMS par le projet,
9. Evaluer la qualité de l'interaction et de la coopération au niveau supérieur (prise de décision, gestion et interactions entre les organes impliqués, PDRM-MELM, MELM, NMS et Digni).

Méthodologie

L'équipe est supposé utiliser une approche participative et sensible au genre comme méthode d'évaluation.

L'évaluation devra se faire à travers :

Des études documentaires (document de projet et rapports)

Les observations d'activités et des biens sur le terrain

Des interviews de bénéficiaires, travailleurs de projet, administration et autorités locales, les dirigeants de la MELM, les représentants de la MELM et autres organes pertinents ;

Un atelier devra être tenu avec les parties prenantes (y compris les leaders de la MELM, le personnel du projet, le Conseil d'Administration et si possible d'autres représentants des communautés locales)

Production de rapport:

Le rapport final doit être en Anglais. L'équipe peut choisir d'élaborer le rapport en français et faire une traduction en anglais de cette version.

Un rapport final en anglais comportant les constatations, les conclusions et les recommandations doivent être présentés en copie dure et en fichier électronique.

Une autre attente est que les travaux de l'évaluation doivent aboutir à des recommandations portant sur la création éventuelle d'un nouveau projet commençant en 2016.

L'Equipe d'Evaluation

L'équipe d'évaluation sera composée de 3 consultants externes.

Durant les travaux de terrains, l'équipe sera basée dans un hôtel de Sévaré. Le PDRM-MELM organise la logistique, le transport sur les sites d'intérêt de l'équipe et les rencontres comme souhaité par l'équipe d'évaluation. A Sévaré, un bureau sera à la disposition de l'équipe.

### Chronogramme

<b>Date</b>	<b>Tâches</b>	<b>Observations</b>
Octobre/novembre 2014	Préparatifs	Etude documentaire
Du 17 <sup>th</sup> to 28 <sup>th</sup> nov.	Travaux de terrain	A Sévaré et dans la zone d'intervention .
27-28 novembre	Atelier	Pour les parties prenantes, travailleurs de projet etc
14Decembre	Dépôt rapport provisoire	
15 Janvier 2015	Depôt rapport final	

\* \* \* \* \* \* \* \* \* \*

### **Annex 5.2. Communautés et Municipalités Visitées**

	<b>Municipalités</b>	<b>Nombre de communautés visitées</b>	<b>Village</b>	<b>Observations</b>
1	Kounari	3	Sambare	Débuté en 2012
			Sare Hamadi	
			Manaco	
2	Fatouma	1	Fatouma	Fatouma est le chef lieu de la Commune Début 2012
3	Konna	3	Konna ville	Deux villages et la ville de Konna Début 2009
			Time	
			Sama	
4	Borondougou	2	Diambacourou	Diambacourou est le chef lieu de Commune 2012
			Bogo	
5	Bassiro	2	Sampara	Début 2014
			Pathia	

### ***Annexe 5.3. Liste des Interlocuteurs***

#### **Personnes interviewées à la Direction de la MELM et personnel NMS**

1. Ngayap Moïse, Directeur de MELM
2. Samuel Gouda, Chef de Département Evangélisation
3. Helge Vatne, Chef de Département de Diaconie, MELM
5. Else Vatne, Représentante NMS au Mali
6. Ragnhild Mestad, NMS, Norvège

#### **Personnes Interviewées Administration PDRM et Personnel**

1. Mr Alahidi Barry, Coordinateur
2. Mr Hamadoun Tamboura, Assistant Coordinateur
3. Mme Kone Gabdo Cisse, Chargé suivi projet
4. Mr Souleymane Diamoye, Superviseur Borondougou
5. Mr Moussa Diabate, Superviseur Fatoma & Kounari
6. Mme Dakoua Rosalie Dembélé, Superviseur Konna
7. Mr Mawdo Gouda, Stagiaire

8. Mr Daniel Ogosabou Doumbo, Président du Conseil d'Administration (CA) du PDRM

### **Personnes interviewées de l'administration gouvernementale**

1. Mr Modibo Kane TOGO, Sous-préfet de Fatoma
2. Mr Zédyol DOUGNON, Sous-préfet de Konna
3. Mme Diallo, Mama DIARRA, Directrice régionale de la femme de l'enfant et de la famille
4. Mr Madougou Aklini, Chef de la division de la femme
5. Mr Abdoulaye GUINDO, Adjoint au Préfet de Mopti central
6. Dr NAJIM Oura DIALLO, Médecin chef du centre de santé de référence de Mopti

### **Personnes interviewées dans le zone d'intervention**

1. Mr Allaye DICKO, ADL, SAMBERE, Commune de Kounari
2. Mr Hamadoun CISSE, ADL, commune de Kounari
3. Mr Brahim AROU, ADL, Pathia et Sampara, Commune de Manaco
4. Mme Adame MAIGA, ADL, de Diambacourou et Bogo, Commune de Borondougou
5. Mr Mathia BOCOUM, ADL de Timé, Commune de Konna
6. Mme Bagayogo Oumou BAYA, ADL de Sama, Commune de Konna

### **Rencontre avec le CVAPN, Sambere, 19.11.2012, liste de participants**

1. Mr Hamadoun Tamboura
2. Mr Hamadoun Guindo
3. Mme Aissata Sidibé
4. Mr Moaibo Sidibé
5. Mr Samba Tamboura
6. Mme Ramatou Tamboura
7. Mr Tindo Tamboura
8. Mme Aminata Diallo
9. Mme Djidy Guindo
10. Mme Hawa Sow
11. Mr Amadi Kaoudo Tamboura
12. Mr Mamoudou Tamboura
13. Mme Djouldé Guindo
14. Mr Bonka Maïga, Infirmier chef de poste médical

### **Rencontre avec groupe de femme, Sambere, 19.11.2014, liste des participantes**

1. Aisata Sidibé
2. Aminata Jallo
3. Yeeyuande Sankare

4. Dikel Sankare
5. Guede Giondo
6. Fatumata Diku
7. Yiidi Ginnda
8. Ramatu Tamboura
9. Takko Mepenta
10. Haana So
11. Bonko Maiga
12. Modjère Sidibé
13. Dado Sidibé

### **Rencontre avec CCPN, Manaco, 20.11.2014, liste participants**

1. Alphonse Somboro, Imam
2. Allaye Korobaro, ASACO
3. Oumar Sidibé, Chef de village
4. Bouo Pléah, Ecole Fatoma
5. Dr. Bakary Kamaté, ATC Fatoma
6. Moussa Tamboura, APE
7. Bara Siarra, Jeunesse
8. Nana Diawara, Président
9. Oumar Niang, RECOTRADE
10. Hawa Coulibaly, Animatrice
11. Oumar Maiga, Directeur d'école

### **Rencontre avec des représentantes de groupes de femme, Manaco, 20.11.2014, Liste des participantes**

1. Dikel Tamboura
2. Fatouma Kamia
3. Fanta Yattara
4. Anta Bah
5. Djeneba Allaye Diarra
6. Fanta Cisse

### **Rencontre avec CCAPN, Kounari, 20.11.2014, liste des participants**

1. Allaye Dicko, 1 adjoint Maire
2. Bara Touma Sidibé, Représentant des jeunes
3. Penda Bara Sidibé, Leader des femmes
4. Aissata Sidibé,
5. Boubacar Kampo, Communicateur Traditionel (griot)
6. Samba Diarra, A.P.E
7. Fanta Cisse, Réseau des Femme Kounari
8. Mr Guoro Bocoum, Directeur 1er cycle (école primaire)
9. MBoye Kampo, Chef de village
10. Wahab Diallo, Directeur d'école 2ème cycle (école primaire)
11. Amadou Djoum



## 12. TiemokoTouré, ACPF

### **Rencontre avec groupe de femmes à Konna, 21.11.2014, liste des participants**

1. Lamine Kampo, Representative of the Municipality of Konna, CA PDR
2. Boubacar Diallo, relai
3. Fatoumata Komota
4. Mme Guitteye Korotimi Kampo
5. Fatoumata Kampo
6. Fanta Kampo
7. NDaki Soufoulhera
8. Koumba Boré
9. Awa Plea
10. Sétou Bathieli
11. Baro Coulibaly
12. Té Napo
13. Goumba Kebé
14. Tata Kampo
15. Bintou Kémesso
16. Marietou Diara
17. Aïssa Guindo
18. Touré Aïssata Dio, Pormotion Feminine au CA
19. Ami Haidara
20. Mariam Niafo

### **Rencontre avec le CCAPN Konna, 21.11.2014, liste des participants**

1. Amadou Ali Guindo, 3ème adjoint Maire, vice-président du CCAPN
2. Mamadou Bocoum, Directeur Coordinateur des Ecoles
3. Mme Guitteye Korotimi
4. Boubocar Diallo, animateur, relai
5. Asilamone Djoum, griot
6. Abdoulaye Boeh, représentant du gouvernement des enfants
7. Diomsoli Komou, Travailleur radio locale
8. Ibrahima Kampo, Chef de Village, Konna, président de CVAPN
9. Zyédol Dougnon, Sous-préfet, président du CCAPN
10. Fatoumata Traoré, représentant des parents d'élève

### **Rencontre avec le CVAPN, 22.11.2014, Liste des participants**

1. Hamadou Barry, Chef de village
2. Hama Barry, Conseillère, vice-président du CVAPN
3. Bocar Kounta, Conseillère,
4. Aïssa Bah, Accoucheuse traditionnelle
5. Meloure Bah
6. Oumar Diallo
7. Yeo Coulibaly

8. Welo Diallo
9. Bella Kida
10. Yeyaade Youndo
11. Yode Diarra, animateur volontaire
12. Oumar Malick, animateur volontaire
13. Hamadoun Traoré, représentant des jeunes
14. Sona Tamboura, représentant des jeunes
15. Koumba Sané
16. Hama Diarra, Leader religieux
17. Hamadoun Barry, repr. Education, Secrétaire
18. Haouwa Souko, repr. Centre de santé
19. Boula Yattere
20. Hamadou Barry

### **Rencontre avec CVAPN Sama, 23.11.2014**

1. Abdoulaye Diarra, président
2. Moussa Diarra, vice-président
3. Batoma Diarra, secrétaire administratif
4. Sala Tangara, comptable
5. Aly Diarra, Assistant comptable
6. Fatoumata Gabe,
7. Awa Katilé
8. Dicko Boré secrétaire à l'information et à l'organisation
9. Adjaratou Traoré, 2ème secrétaire à l'information
10. Adama Katilé, Santé et protection de l'Enfant.
11. Anta Katilé, santé et protection de l'enfant
12. Ali Kassambara, santé et protection de l'enfant
13. Amadi Diarra, santé et protection de l'enfant
14. Mamadou Diarra, développement économique
15. Paté Diarra, développement économique
- 16, Fati Diarra, développement économique
17. Harouna Diarra, Environnement
18. Kadia Diarra, Environnement
19. Dicko Bouaré, secrétaire à l'organisation

### **Meeting with CCAPN Diambacourou 23.11.2014**

1. Abdoul Karin Timbo, Maire
2. Mama Django Timbo, 2e Maire
3. Mamadou Timbo, Conseiller Villageois
4. Adama Bimbelé, régisseur
5. Nouhoum També, DTC CSCOM
6. Abdou K Timbo
7. Sekou Timbo
8. Souleymane Timbo
9. Aly Timbo
10. Fatoumata Soumaré
11. Soumatila Diamkaba

12. Bocar Sarro
13. Korotimi Izebé
14. Ousmane Timbo

**Rencontre avec chef de village et groupe de femmes à Bogo  
23.11.2014**

1. Kaboro Timbo
2. Fatoumata Timbo, leader de groupe de femme
3. Pa Timbo, animateur volontaire
4. Negue Timbo, animateur volontaire
5. Boye Nadio
6. Dicko Kolibala
7. Dado Sidibé
8. Kadia Tangara

**Rencontre avec CVAPN Pathia, 24.11.2014, liste des participants**

1. Adou Sangaré, Président
2. Amadi Bara, conseiller
3. Alhadji Bilali
4. Hamadi Amadou Sangaré
5. Belco Sangaré, secrétaire
6. Kadidia Boucari, repr jeunes femmes
7. MamouKoné 2e repr jeunes femmes
8. Gueda Sangaré
9. Amadou Timou Sangaré
10. Hamadi Gagni Sidibé
11. Boukou Belcorou Sangaré
12. Komba Coulibaly
13. Alhadj Baba Sangaré, vice-président
14. Fatoumata Diarre, animateur volontaire
15. Hamadi Houréwo, contrôleur
16. Dicko Bilali 2<sup>e</sup> contrôleur
17. Dicko Korobara repr organisation des femmes
18. Adama Guindo, repr. Organisation des hommes
19. Ajinguy Sangaré, hôte
20. Koumbel Sangaré, hôtesse
21. Koulé Coulibaly, Santé de la femme
22. Barietou Sangaré, Santé de la femme
23. Afou Gaïno Sangaré, animateur volontaire
24. Babo Boukari Sangaré, Environnement
25. HamadiOumarou Sangaré, Environnement
26. Fatoumata Condé, Environnement

#### **Annexe 5.4. Liste des documents consultés**

DEMANDE DE SOUTIEN DU -MELM 2014-2015  
DEMANDE DE SOUTIEN D'UN NOUVEAU PROGRAMME 2009-2013  
Det Norske Misjonsselskaps strategiplan 2015-2017  
Diakoni og bistand, Programprofilokument 2011  
DOCUMENTATION DES INDICATEURS DU PROJET PDRM-MELM  
Mission Évangélique Luthérienne in Mali, LONG TERM PLAN 2013-2017  
MANUEL DE SUIVI EVALUATION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DE LA  
MELM 2014  
PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT DE LA REGION DE MOPTI. RAPPORT  
D'ÉVALUATION A MI-TERME 2011  
Plan for Diakoni og bistand Mali 2012 – 2014  
Plan d'activités PDRM-MELM 2011, 2012, 2013, 2014, 2015  
RAPPORT D'ACTIVITES ANNUEL 2013  
RAPPORT D'ACTIVITES ANNUEL 2012  
RAPPORT ANNUEL DES ACTIVITES 2011  
RAPPORT ANNUEL DES ACTIVITES 2010  
RAPPORT ANNUEL DES ACTIVITES 2009  
REVUE DES ACTIVITES DE LA LUTTE CONTRE LES MUTILATION  
GENETALES FEMININE 2009-2012  
RAPPORT D'ÉVALUATION A MI-PARCOURS DU PROGRAMME DE  
DEVELOPPEMENT INTEGRE DU HAÏRE ET DE KONNA 2007 PDIHK-MELM  
Additif à la demande de prolongation 2009-2012  
STATUTS ET REGLEMENT INTERIEUR DE LA MISSION EVANGELIQUE  
LUTHERIENNE AU MALI (MELM) 2012  
Version provisoire du rapport d'activités du 1er semestre 2014  
Rapport financier 2013  
Rapport financier 2012  
Rapport financier 2011  
Rapport financier 2010

### **Annex 5.5. Itinerary for Field Trip**

DATES	MUNICIPALITE	VILLAGES	ACTURS IMPLIQUES
18/11/2014	SEVARE	COORDINATION PDRM	EQUIPE COORDINATION, PRESIDENT CA
19/11/2014	KOUNARI	SARE HAMADI, SAMBERE	SUPERVISEUR, ADL, IMAM, CHEF DE VILLAGE, CCAPN, CVAPN, REPRESENTANT CA, RELAJ, SOUS PREFET, GROUPEMENT DE FEMMES
20/11/2014	KOUNARI & FATOMA	MANACO, FATOMA	SUPERVISEUR, ADL, IMAM, CHEF DE VILLAGE, CCAPN, CVAPN, REPRESENTANT CA, RELAJ, SOUS PREFET, GROUPEMENT DE FEMMES
21/11/2014	KONNA	KONNA VILLE	SUPERVISEUR, ADL, IMAM, CHEF DE VILLAGE, CCAPN, CVAPN, REPRESENTANT CA, RELAJ, SOUS PREFET, GROUPEMENT DE FEMMES
22/11/2014	KONNA	SAMA, TIME	SUPERVISEUR, ADL, IMAM, CHEF DE VILLAGE, CCAPN, CVAPN, REPRESENTANT CA, RELAJ, SOUS PREFET, GROUPEMENT DE FEMMES
23/11/2014	BORONDOUGOU	DIAMBACOUROU, BOGO	SUPERVISEUR, ADL, IMAM, CHEF DE VILLAGE, CCAPN, CVAPN, REPRESENTANT CA, RELAJ, SOUS PREFET, GROUPEMENT DE FEMMES
24/11/2014	BASSIRO	SAMPARA, PATHIA	SUPERVISEUR, ADL, IMAM, CHEF DE VILLAGE, CCAPN, CVAPN, REPRESENTANT CA, RELAJ, SOUS PREFET, GROUPEMENT DE

			<b>FEMMES</b>
25/11/2014	SEVARE	SERVICES TECHNIQUES & PARTENAIRES ADMINISTRATIFS	SERVICES TECHNIQUES & PARTENAIRES ADMINISTRATIFS