

OPÉRER DANS LE NORD DU MALI

RELANCE DE L'ÉCONOMIE LOCALE ET APPUI AUX COLLECTIVITÉS (RELAC II)

TOMBOUCTOU ET GAO

MLI/803

T05-EUTF-SAH-ML-03-01

FINANCEMENT

Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne en faveur de la stabilité et de la lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et des personnes déplacées en Afrique

« La présente publication a été élaborée avec l'aide de l'Union européenne. Le contenu de la publication relève de la seule responsabilité de LuxDev et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue de l'Union européenne. »





FAITS MARQUANTS

98

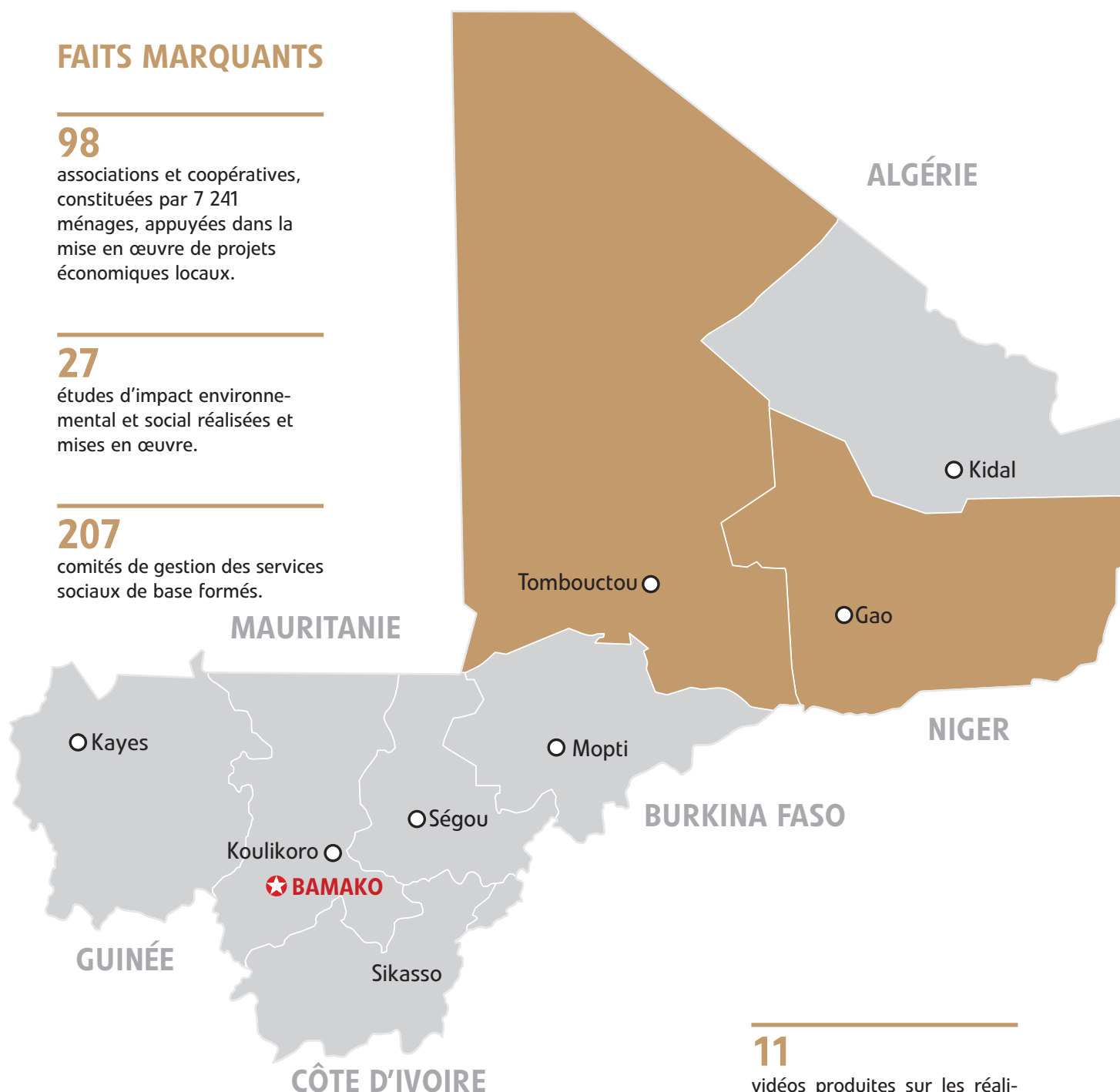
associations et coopératives, constituées par 7 241 ménages, appuyées dans la mise en œuvre de projets économiques locaux.

27

études d'impact environnemental et social réalisées et mises en œuvre.

207

comités de gestion des services sociaux de base formés.



2 318

personnes formées (1 317 hommes et 1 001 femmes) sur la gestion des organisations et des projets économiques ainsi que du point de vue technique.

209

services sociaux de base (centres de santé, écoles, points d'eau, ...) réhabilités.

1 108.76 ha

irrigués appuyés par le projet et environ 600 000 EUR de bénéfices économiques nets engendrés par 73 projets (derniers bilans d'exploitation).

296

services sociaux de base équipés, dont 47 dotés de systèmes d'électrification solaire.

11

vidéos produites sur les réalisations du projet et tenue d'un stand aux journées European Development Days (EDD19) à Bruxelles - 18 et 19 juin 2019.

1 762

élus et agents communaux formés (1 503 H et 259 F) en décentralisation, fonctionnement des collectivités territoriales et mécanismes de gouvernance et régulation locale ainsi que 1 466 représentants de la société civile impliqués dans les activités d'appui à la gouvernance locale.

CAPITALISATION

Processus au cours duquel un acquis de l'expérience est transformé en connaissance partageable avec d'autres. Zutter (1995, p.36).

BONNE PRATIQUE

Une pratique ayant fait ses preuves et permis d'obtenir de bons résultats, et qui est dès lors recommandée comme modèle (Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)).

LEÇON APPRISE

Une leçon apprise est une synthèse des connaissances ou de la compréhension qui résultent d'une expérience positive ou négative pouvant servir pour d'autres contextes et/ou reproductible (programme du Fonds pour la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement (F-OMD)).

CRISE

État de dysfonctionnement d'un système devenu incapable d'assurer ses fonctions. (Hubert Spencer, XIX^e siècle)

PARTENARIAT

Un lien entre deux ou plusieurs entités complémentaires autour d'objectifs et des référentiels communs et où les droits et les devoirs de chaque partie prenante sont clairement définis et mis en œuvre dans le respect des identités.

ACTIVITE ÉCONOMIQUE

Activités qui permettent non seulement de procurer des revenus monétaires aux porteurs et porteuses, mais aussi de relancer l'économie locale et de contribuer à la cohésion sociale.

NATURE ET OBJECTIFS DU DOCUMENT

LuxDev étant un des premiers partenaires à intervenir dans le nord du Mali en appui aux collectivités territoriales après la crise de 2012, les projets RELAC viennent de clôturer fin 2019. Ces projets ont su répondre efficacement aux besoins des populations et des communes bénéficiaires.

Ce document décrit les approches, modalités et dispositifs utilisés par le projet dans la mise en œuvre des appuis aux activités économiques en faveur des associations et coopératives et dans le partenariat avec 30 collectivités territoriales (communes), qui ont permis d'intervenir et d'opérer efficacement dans une zone de crise comme le nord du Mali.

Cette fiche se veut être un outil de partage des leçons apprises, d'éléments d'apprentissage et des bonnes pratiques, tout en apportant des suggestions qui pourront permettre l'amélioration des interventions de LuxDev pour les années à venir et dans des zones à crise en général.

LA CAPACITÉ D'INTERVENTION DANS UN CONTEXTE FRAGILE

Le RELAC a su intervenir dans un contexte très fragile, comme celui des régions de Gao et Tombouctou, en atteignant les résultats escomptés, dans le temps imparti et en utilisant les ressources d'une manière adéquate. Comment cela a été possible ? Quels sont les facteurs qui ont permis au projet d'avoir une capacité de réponse rapide ? Quelles sont les bonnes pratiques qui en ressortent et qui peuvent être appliquées à d'autres contextes similaires, notamment au Sahel ? L'analyse s'est focalisée sur les approches utilisées qui ont permis aux différentes parties prenantes de s'approcher de l'intervention et par conséquent d'assurer son efficacité, mais aussi de mettre en sécurité les équipes et ressources du projet.

La démarche de cette capitalisation a été consultative et participative. Elle s'est déroulée sous la supervision de la coordination, des équipes terrain de LuxDev et des gouvernorats des régions ayant abrité les travaux (Tombouctou et Gao). Elle repose aussi sur la consultation auprès des partenaires opérationnels, des collectivités territoriales, des communautés bénéficiaires du projet et des services techniques de l'État central. Cet exercice participatif et inclusif a donné la parole aux acteurs pour qu'ils racontent une histoire qu'ils ont vécue de différentes manières.

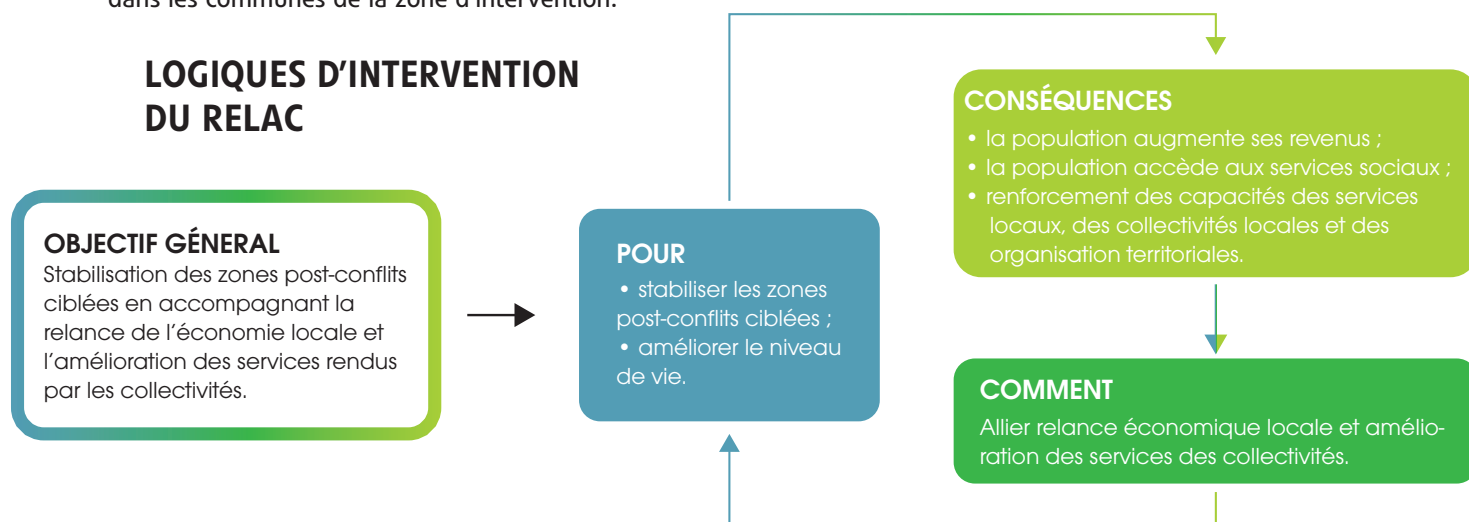
LE PROJET RELAC

Depuis 2013, LuxDev exécute des interventions de développement pour appuyer les régions du nord du Mali, victimes de la crise de 2012. Lesdits projets se sont focalisés sur l'appui aux collectivités territoriales d'une part et l'appui aux communautés de l'autre, tout en construisant les capacités et en améliorant les cadres décisionnels relatifs à la gestion des risques d'insécurité avec les objectifs de développement du Mali. Le projet a ainsi renforcé les efforts concrets du Gouvernement malien à agir de manière à atténuer les impacts de la crise de 2012 sur la vie et les moyens d'existence des collectivités territoriales et des communautés les plus vulnérables dans les régions du nord du Mali.

La zone ciblée fait partie de la fenêtre « Sahel et Lac Tchad » et se caractérise par une situation post-conflit avec de nombreux déplacés au Mali et dans les pays voisins qui souhaitent se réinstaller dans leurs localités, mais ont souvent tout perdu. La zone reste particulièrement fragile d'un point de vue social et économique, à cause de sa sensibilité aux aléas climatiques, d'un processus de paix encore balbutiant entre groupes rebelles et gouvernement, et de la présence de groupes armés qui savent séduire une population jeune abandonnée à elle-même. Les modalités d'intervention du RELAC, une intervention qu'on peut classer entre « urgence/humanitaire » et « développement », ont permis de créer des opportunités économiques pour la population, y compris les jeunes, d'une part et d'autre part d'améliorer les prestations sociales offertes par les collectivités locales, avec une approche participative à l'échelle des communautés susceptible de renforcer le tissu social.

Le RELAC a été mis en œuvre avec l'objectif d'aider à renforcer la résilience communautaire. Les capacités d'investissement des collectivités ont été significativement augmentées tout en créant de nouvelles compétences et aptitudes dans les communes de la zone d'intervention.

LOGIQUES D'INTERVENTION DU RELAC



APPUI AUX ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES

LE LEVIER DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES EST UN MOYEN PUISSANT DE SORTIE DE LA CRISE DANS UN CONTEXTE OÙ LES MOYENS D'EXISTENCE DES POPULATIONS SONT DÉTRUITS ET L'ÉCONOMIE LOCALE DESTABILISÉE

FAITS MARQUANTS*

98

projets économiques locaux, analysés et validés par les collectivités territoriales (régions, cercles et communes) et mis en œuvre dans 30 communes et quatre régions d'intervention.

3 185 916 EUR

dépensés :

- investissements moyens pour chaque association porteuse d'un projet - 18 578 640 Fcfa (28 323 EUR) ;
- 80 % en moyenne pour les biens/travaux et 20 % pour le renforcement des capacités.

7 241

ménages bénéficiaires des 98 projets économiques locaux.

88

titres foncier obtenus par les associations et coopératives.

65

associations/coopératives ont renouvelé les comités de gestion pendant la durée du projet.

2 318

personnes formées (43 % femmes et 57 % hommes) et accompagnées dans plusieurs domaines (technique, gestion et organisation).

1 108,76 ha

irrigués appuyés par le projet et environ 600 000 EUR de bénéfices économiques nets engendrés par 73 projets (derniers bilans d'exploitation).

359

emplois créés.

Le processus de mise en œuvre des actions de relance économique :

Le RELAC a réalisé 98 micro-projets économiques d'associations et de coopératives pour contribuer au relèvement et à la relance économique. Cette démarche a été qualifiée de « participative et transparente » selon les acteurs bénéficiaires, mais aussi les autorités communales et administratives.



LE SOUTIEN AUX MICRO-PROJETS À ORIENTATION SOCIO-ÉCONOMIQUE CONSTITUE UN VÉRITABLE PROCESSUS DE RENFORCEMENT ET DE CONSOLIDATION DU VIVRE-ENSEMBLE

LEÇON N°1

Le soutien aux projets économiques constitue un véritable outil de renforcement de la cohésion sociale dans une zone fragile, à condition que les principes de base de leur mise en œuvre soient respectés (transparence, efficacité, inclusion, équité). Cependant, leur contribution effective à la relance de l'économie locale n'est pas toujours évidente et les projets économiques financés par le RELAC n'ont pas permis de créer de véritables masses critiques de ressources (capital d'investissement et de fonctionnement d'entreprises durables) pourvoyeuses d'emploi d'une manière durable. Néanmoins, les résultats engrangés permettront de créer les conditions pour le développement de certaines chaînes de valeur.

LEÇON N°2

La relance de l'économie locale passe par l'implication de différents acteurs :

- les organisations existantes qui mènent ou qui s'engagent à mener des activités économiques dans des zones à fort potentiel ;
- les couches sociales moins favorisées mais avec une forte volonté d'épanouissement (jeunes, femmes) ;
- secteur privé local.

Seulement en travaillant avec ces trois typologies d'acteurs, il est possible de développer des actions de relance économique qui soient équitables et durables.

LEÇON N°3

Les projets économiques qui agissent sur toutes les couches de la société sont des outils de mobilisation sociale et des facteurs de régulation sociale ; de ce fait ils contribuent aussi à la sécurisation des agents de l'intervention extérieure qui sont perçus comme « super partes ».

LEÇON N°4

La non réalisation de véritables études de faisabilité technique et d'analyse des risques assortie de plans de gestion des risques pour les micro-projets constitue une contrainte majeure dans la mise en œuvre mais aussi dans la pérennisation de ces initiatives louables et souhaitées. Il est évident que dans une zone fragile de telles études sont indispensables pour anticiper sur certaines contraintes.

COMMENT AMÉLIORER NOS PRATIQUES ET NOS PROCESSUS ?

Identifier et sélectionner les organisations de base bénéficiaires avec beaucoup de rigueur afin de financer celles qui sont réellement dans le besoin et disposées à faire aboutir leur projet à tout prix.

Soutenir aussi bien des micro-projets socio-économiques que des projets intégrant des actions de relance économique d'intercommunalité. Consacrer 70 % de l'enveloppe au financement de projets économiques plus structurants et pourvoyeurs d'emplois, et 30 % pour des micro-projets classiques et la consolidation de projets déjà financés, mais qui ont des difficultés à avancer.

Systématiser la réalisation des études de faisabilité technique, de l'analyse des risques et de durabilité des projets économiques pour prendre en charge les conditions de leur rentabilité et de leur pérennité.

Tenir compte de la répartition équitable et géospatiale des projets de relance de l'économie locale. Plus d'efforts doivent être fournis pour entrer en contact avec les communautés éloignées afin d'éviter d'ajouter une marginalisation supplémentaire et ne pas donner l'impression que ces communautés ne sont pas concernées par le développement local de leur collectivité.

COMMENT AMÉLIORER L'IMPACT DE NOS ACTIONS ?

L'implication de l'administration et des collectivités territoriales dans le processus de formulation, validation et suivi des projets de relance économique et la concertation entre acteurs locaux et régionaux à travers les cadres d'échanges existant, a permis d'améliorer la légitimité et la redevabilité de l'administration et des collectivités territoriales vis-à-vis des populations.

La démarche du projet en mettant au centre les opportunités de relance économique existantes, mais aussi les capacités des bénéficiaires. Les appuis techniques et financiers ont été accompagnés **par un travail de proximité** afin de renforcer les capacités techniques et de gestion des bénéficiaires, mais aussi de relancer du point de vue organisationnel et motivationnel les associations de base.

La prise en compte de la dimension genre. Étant donné le faible pouvoir souvent accordé aux femmes lors des prises de décision, le projet a impliqué dans les deux régions de Gao et Tombouctou et au niveau national, en tant que membres du comité de pilotage du projet, les coordinations régionales des associations et ONG féminines du Mali (CAFO) qui représentent les différentes organisations faitières qui défendent les intérêts des femmes.



TÉMOIGNAGE

“ Avec le mode d'intervention autour des micro-projets notamment l'équité entre toutes les couches de la société qui ont des initiatives sans aucune exclusion, je peux vous assurer que même les groupes armés protègent ces agents (ceux de LuxDev). Il y a le souci commun de donner du travail aux populations et ces micro-projets permettent de faire cela, mais aussi de voir que le projet veut le développement de toutes les couches de la société. On peut améliorer mais déjà, ces projets sont des outils de mobilisation sociale qu'il faut poursuivre. ”

Un des maires de Gao



LE PARTENARIAT AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

LE PARTENARIAT EST UNE VÉRITABLE FONDATION POUR CONSOLIDER LES ACTIONS D'UN PROJET DANS UN CONTEXTE FRAGILE

FAITS MARQUANTS*

207

comités de gestion des services sociaux de base formés (394 personnes, dont 365 hommes et 29 femmes) et 109 réceptions de matériel d'entretien et/ou de pièces de rechange.

2 942 652 EUR

dépensés, dont 93% pour les réhabilitations/équipements des services sociaux de base (SSB) et le restant pour le renforcement des capacités des comités de gestion des SSB ainsi que des élus et agents communaux.

1 762

élus et agents communaux ont été formés (1 503 hommes et 259 femmes), ce qui a contribué à une augmentation significative du taux d'utilisation des services publics.

20

accords de partenariat établis avec les services techniques régionaux et locaux.

209

infrastructures publiques réhabilitées dont 60 écoles, 18 centres de santé et 102 points d'eau.

3

ONG nationales/locales contractualisées dans les deux régions pour agir comme « les chevilles ouvrières » du dispositif de mise en œuvre de l'objectif de la relance économique.

296

infrastructures publiques équipées, dont 47 dotées de systèmes d'électrification solaire et 58 de moyens de déplacement.

93%

des marchés attribués aux prestataires locaux.

TÉMOIGNAGE

“ Nos élus ont besoin d'être renforcés en sécurité pour mieux gérer les ressources humaines, matérielles et financières mises à leur disposition. La gestion décentralisée n'est pas facile avec toutes les situations d'insécurité que nous vivons dans cette région. Il faut avoir les compétences et malheureusement certains n'ont pas ces compétences. Il faut les accompagner pour qu'ils soient plus performants. ”

Sous-préfet de la région de Tombouctou

PROCESSUS POUR LA CRÉATION DE PARTENARIATS

Dès le départ, LuxDev a scellé un partenariat stratégique avec l'ensemble des collectivités à travers des « actes pris par les conseils communaux et approuvés par les préfets des cercles » déléguant à LuxDev la maîtrise d'ouvrage en matière de fourniture d'équipements et de réhabilitation des infrastructures utilisées pour les services sociaux de base. Néanmoins, les collectivités sont restées au cœur du processus d'identification et de priorisation des activités ainsi que de réception et de validation des biens et infrastructures reçus au niveau communal, de cercle et régional.

LEÇONS APPRISSES

LEÇON N°1

L'approche inclusive et la responsabilisation selon les capacités de chaque acteur constituent un fondement majeur de la légitimité des réalisations d'un projet comme le RELAC.

LEÇON N°2

La co-construction des planifications et des suivis avec les autorités locales, communales, régionales et au sein des cadres de concertation, constitue un facteur déterminant pour la mise en œuvre des actions.

LEÇON N°3

La réussite d'un projet comme le RELAC dans une situation de conflit ou post-conflit dépend en grande partie de la capacité d'agir vite dans la fourniture de biens et de services aux bénéficiaires.

LEÇON N°4

Quel que soit le type de maîtrise d'ouvrage déléguée promu entre les collectivités territoriales et une intervention extérieure, il est fondamental d'impliquer ces collectivités dans le processus de contractualisation avec les prestataires de services afin d'assurer une appropriation des services fournis et le contrôle de qualité.

LEÇON N°5

Le renforcement des capacités des acteurs locaux dès le départ à travers les ONG locales et les services techniques est un facteur déterminant pour la réussite du processus d'appropriation et de pérennisation des actions/résultats.

COMMENT AMÉLIORER NOS INTERVENTIONS ?

Prendre en compte des actions d'intercommunalité pour s'adapter au processus de décentralisation en cours au Mali.

Poursuivre l'appui à la maîtrise d'ouvrage déléguée en l'état actuel en assurant une meilleure responsabilisation des collectivités territoriales dans le processus de passation des marchés, avec comme objectif de déléguer entièrement la maîtrise d'ouvrage quand la situation des deux régions se stabilisera.

Mieux suivre la qualité technique des études de faisabilité des infrastructures à réaliser et responsabiliser davantage les services techniques locaux lors des études et des cadres de validation (Comités local et régional d'orientation de coordination et de suivi des activités de développement - CLOCSAD et CROCSAD).

COMMENT AMÉLIORER L'IMPACT DE NOS ACTIONS ?

La responsabilisation systématique des collectivités à travers la délégation de la maîtrise d'ouvrage. La forte implication des collectivités territoriales dans l'ensemble des dynamiques les concernant, a permis d'identifier les besoins réels de celles-ci.

La recherche permanente de la caution du personnel de l'administration publique comme condition de base a été d'un très grand apport dans la réalisation des actions.

L'utilisation des petites et moyennes entreprises locales attributaires des marchés, à partir d'une riche base de données des fournisseurs locaux (environ 800 entreprises dans les deux régions de Gao et Tombouctou) est une preuve tangible de l'implication du secteur privé local dans le développement.

La signature de conventions avec les services techniques de l'État, mais aussi avec des ONG locales/nationales en charge de l'accompagnement des associations bénéficiaires, a permis la réussite des actions du projet.

APPROCHES ET DISPOSITIFS D'INTERVENTION EN ZONE DE CRISE

IL N'Y A PAS D'ACQUIS DÉFINITIFS DANS LES ZONES DE CRISE MAIS DES BONNES PRATIQUES À CONSOLIDER EN TOUT TEMPS ET EN TOUT LIEU

Pendant la mise en œuvre des activités du RELAC I & II sur le terrain, aucun incident sécuritaire majeur n'a été constaté au sein des équipes de LuxDev au Mali. Un tel résultat indique la pertinence et l'efficacité du dispositif sécuritaire mis en place, mais il est aussi profondément lié aux approches d'intervention.

L'approche nexus humanitaire / développement développée par le projet est adaptée à la situation au nord du Mali qui vit une situation post-conflit précaire, appelant à la fois des réponses d'urgence/humanitaire et de développement :

- la mise en place d'actions de relance de l'économie locale afin de contribuer à satisfaire les besoins de la population ;
- l'appui aux services sociaux de base (santé, éducation, eau) pour rendre les conditions de vie moins précaires.

L'approche DO NO HARM (ne pas nuire) du projet qui s'est manifestée à travers la contribution positive du projet au processus de renforcement de l'État. Le projet, à travers ses actions, a agi sur les dimensions suivantes :

- la légitimation de l'État, à travers l'implication et le soutien direct aux collectivités territoriales et aux services techniques de l'État ;
- l'établissement des relations constructives État-société/population, à travers l'appui aux échanges entre les communautés et les élus et agents des collectivités territoriales ;
- la réponse aux attentes sociales, à travers la réhabilitation des services sociaux de base et la relance des activités économiques.

L'approche à la demande, avec l'implication de toutes les parties prenantes dans l'identification des besoins et la validation des actions à mettre en place, est la principale «garantie» de faisabilité du projet (et de son succès).

L'approche inclusive et responsabilisante adaptée aux capacités de chaque acteur constitue un fondement de la légitimité des réalisations de l'intervention.

La proximité des équipes opérationnelles avec les différentes parties prenantes et les bénéficiaires, permet d'être légitimes et crédibles. La prise en compte et le partage des risques dans la mise en œuvre des actions contribuent à l'approbation de la part des acteurs en «garantissant» la sécurité des équipes d'intervention.

L'équité dans le ciblage des bénéficiaires et des partenaires, en faisant attention aux différentes composantes sociales (les hommes, les femmes, les jeunes, mais aussi les populations nomades et sédentaires et les populations déplacées/réfugiées), est cruciale.

Le système de priorisation des activités avec les autorités locales, communales, régionales et au sein des cadres de concertation contribue à créer les conditions pour la mise en œuvre des actions en toute sécurité. La co-construction des planifications et des suivis constitue un facteur déterminant pour la protection des actions du projet par les communautés elles-mêmes.

Les principes humanitaires

- l'impératif humanitaire est la priorité absolue ;
- l'aide est apportée sans aucune considération de race, de croyance ou de nationalité du bénéficiaire, et sans discrimination d'aucune sorte, les priorités en matière d'assistance sont déterminées en fonction des seuls besoins ;
- l'aide ne saurait être utilisée au service de convictions politiques ou religieuses, quelles qu'elles soient ;
- ne pas servir d'instrument à la politique étrangère des gouvernements ;
- respecter les cultures et les coutumes des populations concernées ;
- fonder les interventions sur les capacités locales ;
- s'employer à trouver des moyens d'associer les bénéficiaires des programmes à la gestion des appuis ;
- les secours doivent autant viser à limiter les vulnérabilités futures qu'à satisfaire les besoins essentiels ;
- se considérer comme responsables, tant à l'égard des bénéficiaires potentiels des activités que vis-à-vis des donateurs, dans nos activités d'information, de promotion et de publicité ;
- présenter les victimes de catastrophes comme des êtres humains dignes de respect, et non comme des objets de commisération. Ces principes sous la forme de code de conduite ont été utilisés par le projet pour intervenir dans la « neutralité ».

«Code de conduite pour le mouvement international de la Croix Rouge et du Croissant-Rouge» et pour les «ONG dans l'exécution de programmes de secours»

L'observation des principes humanitaires (voir encadré) est respectée par le projet et en particulier :

- la recherche de la cohérence entre les besoins des populations et l'offre de soutien du projet ;
- l'implication des autorités dans le choix des prestataires de services avec une approche communautaire et en se basant en priorité sur les compétences locales ;
- la promotion de la transparence dans la distribution des appuis dans les 30 communes d'intervention ;
- la communication avec tous les acteurs y compris les groupes armés signataires des accords de paix en les invitant aux différentes rencontres et en communiquant avec eux avant les missions de terrain ;
- la création d'un dispositif de collaboration avec les autorités administratives, les collectivités territoriales et les autorités traditionnelles ;
- la multiplication des débats/échanges avec les communautés.

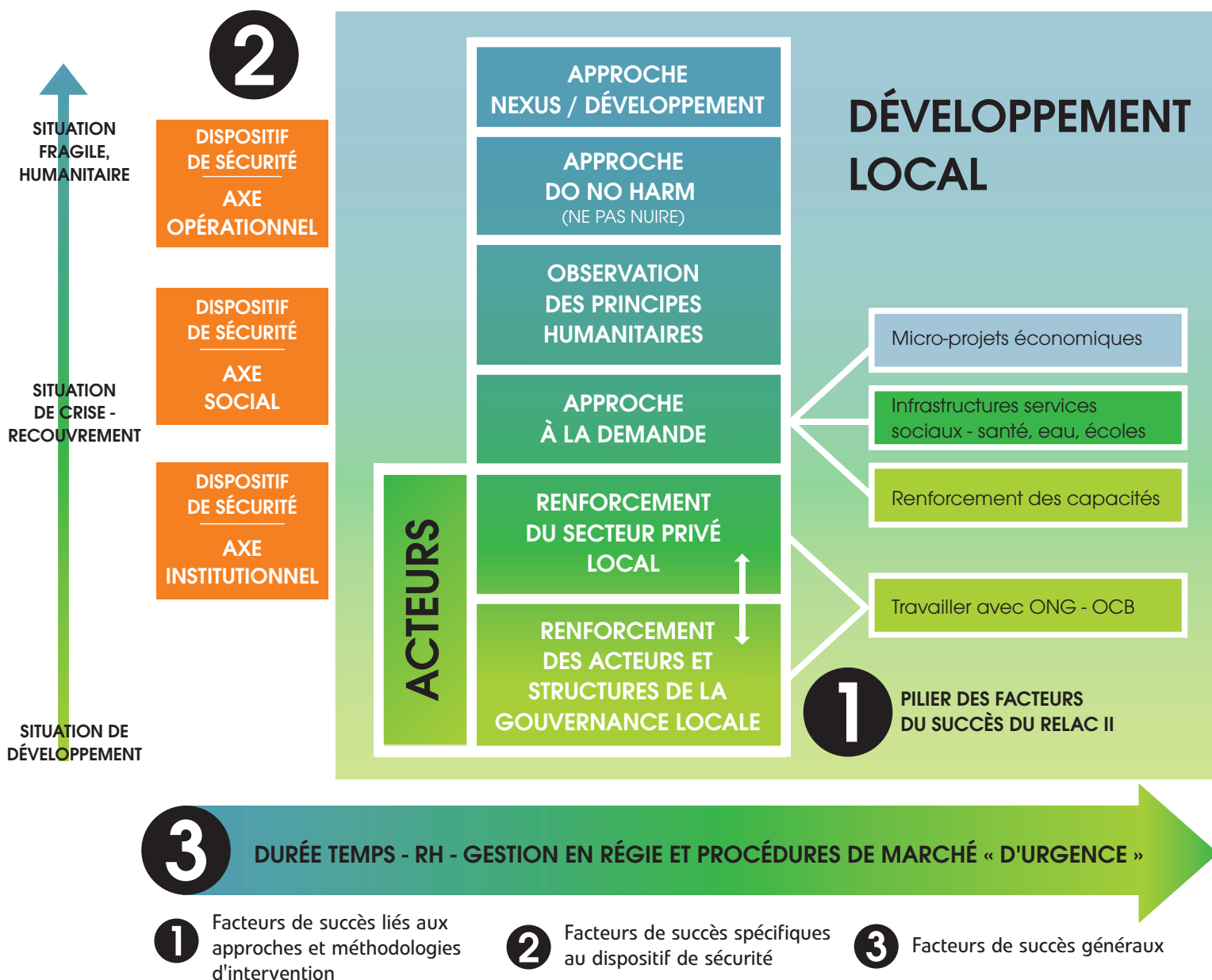
Le renforcement indirect du secteur privé local

Le projet a attribué plus de 450 marchés, dont 93% à des fournisseurs de biens, travaux et services, de nationalité malienne et majoritairement des régions de Gao et Tombouctou. Cela influence directement le travail dans une zone fragile comme le nord du Mali en permettant aux fournisseurs locaux de développer leurs activités économiques, mais aussi de soutenir différentes couches sociales (équité).

Des facteurs innovants à cheval entre les approches et le dispositif sécuritaire ont été introduits :

- la mise en place d'un point focal chargé des questions sécuritaires dans chaque commune ;
- l'organisation de rencontres d'introduction du projet au niveau communal avec les représentants des forces vives ;
- les appuis aux acteurs pour la remontée des informations sécuritaires (achat de crédits de communication et autre facilités), accompagnés par la formation de ces acteurs sur les bonnes conduites à adopter dans le cadre de la remontée des informations sécuritaires ;
- l'implication des groupes armés dans la remontée des informations sécuritaires selon le besoin, en les sollicitant pour la préparation des missions, en collaboration avec les autorités locales ;
- les restitutions communautaires périodiques des actions réalisées par le projet pour une plus grande transparence ;
- l'adoption d'un profil bas en matière de visibilité.

LE DÉVELOPPEMENT LOCAL DANS UN CONTEXTE FRAGILE



Dans le cas du RELAC, le développement local se base sur des facteurs de succès schématisés ci-dessus :

- le pilier des facteurs du succès avec en bas, en bleu les acteurs qui sont renforcés, auxquels le projet s'appuie et travaillent ensemble. En vert dans le pilier, des facteurs importants pour des interventions en zones fragiles. Les facteurs de succès ne sont pas seulement valides pour ces zones ; la flèche à gauche montre que ces facteurs sont aussi valides pour des interventions dans des zones en situation de développement, en crise ou recouvrement, etc. ;
- facteurs de succès relatifs au dispositif de gestion de la sécurité, avec ses axes sociaux, institutionnels et opérationnels ;
- facteurs de succès relatifs au contexte organisationnel et administratif du projet RELAC : la durée du projet a permis d'avoir des résultats durables, contrairement aux interventions humanitaires classiques qui sont souvent sur des courtes périodes ne permettant pas toujours d'aboutir à des résultats durables. Le RELAC a aussi pu se doter de bonnes et fidèles ressources humaines et a pu s'appuyer sur des systèmes en place de LuxDev.

UN DISPOSITIF SÉCURITAIRE BASÉ SUR L'ANTICIPATION

Le dispositif sécuritaire du RELAC qui a permis d'intervenir dans le contexte du nord du Mali s'est basé sur trois axes convergents : l'axe institutionnel, l'axe sociale et l'axe opérationnel.

L'AXE INSTITUTIONNEL

La stratégie a reposé sur deux catégories d'activités et de mesures :

COORDONNER & CONNAÎTRE

- l'élaboration de rapports sécuritaires hebdomadaires et mensuels, avec des informations clés sur les incidents, les actes de terrorisme, les conflits intercommunautaires, les troubles sociaux, les actes de criminalité et les catastrophes naturelles et accidents ;
- l'adoption et la mise à jour régulière des plans sécuritaires régionaux (Tombouctou et Gao), avec la cartographie des acteurs armés et l'analyse des risques ;
- la participation hebdomadaire aux réunions de la cellule sécurité de la Minusma.

RENFORCER POUR PREVENIR

- le recrutement d'un assistant technique national sûreté, basé à Gao ;
- la mise en place d'un point focal chargé des questions sécuritaires dans chaque commune d'intervention ;
- le renforcement des capacités des agents du terrain et de tout le personnel du RELAC sur différents thèmes :
 - premier secours et incendie (protection civile et sapeurs-pompiers),
 - préserver la sécurité (formation en ligne du CICR),
 - procédures opérationnelles standards de gestion des risques,
 - formations de OCHA sur la sécurité et la sûreté. Ces formations ont sûrement augmenté le niveau de vigilance et la prise de conscience des membres des équipes du projet face aux enjeux sécuritaires.

L'AXE SOCIAL

Les équipes de Gao et de Tombouctou ont respectivement bâti des relations avec différentes catégories d'acteurs en fonction des spécificités régionales, au niveau des cercles et des communes. Ainsi, chaque équipe a élaboré un répertoire des partenaires stratégiques avec qui elle a collaboré :

- gouvernorats des deux régions (qui enregistrent les différents mouvements des « groupes sensibles » dans les communes et recueillent des informations sécuritaires régulièrement) ;
- système d'alerte des Nations unies ;
- ONG partenaires qui accèdent aux informations sécuritaires de l'International NGO Safety Organization ;
- communautés (avec les maires et les secrétaires généraux des communes qui constituent des sources importantes d'information et de protection lors des missions de terrain de l'équipe du projet) ;
- leaders communautaires et personnes ressources.

En plus du dispositif relationnel, le RELAC a porté une attention particulière à la promotion des recrutements de ressources humaines locales, dotées des compétences adéquates, afin de légitimer davantage sa présence et son efficacité sur le terrain, ainsi qu'à la contractualisation avec des petites et moyennes entreprises locales lors des passations des marchés et à l'utilisation d'une société de gardiennage avec des agents basés localement pour la sécurisation des bureaux.

L'AXE OPÉRATIONNEL

Il a été construit dans les deux régions sous le même format, mais avec des spécificités en lien avec les réalités de chaque région à travers des procédures opérationnelles standard (standard operating procedures - SOP) qui constituaient les références pour les équipes du RELAC en ce qui concerne la gestion des risques dans les aspects suivants :

- communications (chaîne d'alerte) ;
- déplacements ;
- sécurité et détournement des véhicules ;
- distribution des biens aux bénéficiaires ;
- sécurité des bureaux ;
- enlèvement et prise d'otage ;
- explosions.

Un répertoire complet d'analyse des différents risques et des mesures de mitigation est en cours d'élaboration afin d'être harmonisé pour l'ensemble des interventions de LuxDev.

Les déplacements et missions sur le terrain ont fait l'objet d'une attention particulière et des pratiques de gestion des risques telles que :

- la mise à jour hebdomadaire des conditions sécuritaires des différents axes routiers et fluviaux dans les zones d'intervention ;
- le choix du moyen de transport (véhicule, pinasse ou moto) en fonction de l'analyse de la situation sécuritaire du moment et du contexte ;
- l'utilisation des véhicules de location de prestataires différents selon les zones à parcourir ;
- le renseignement et la validation de la part de l'assistant technique national sécurité d'une fiche de suivi des missions du personnel ;
- l'élaboration des feuilles de mission avec des consignes sécuritaires claires ;
- la responsabilisation et le recours aux maires et aux autorités locales pour l'exécution de certaines missions dans des localités dans lesquelles la situation sécuritaire est particulièrement instable ;
- les remplacements des véhicules type pick-up des bureaux régionaux par des véhicules légers pour les déplacements en ville..



LES APPROCHES D'INTERVENTION ET LES DISPOSITIFS SÉCURITAIRES SONT INDISSOLUBLES POUR INTERVENIR DANS UNE ZONE DE CRISE

LEÇON N°1

La possibilité d'intervenir efficacement dans des zones de crise, pour une agence comme LuxDev, est strictement liée aux approches et méthodologies utilisées dans la mise en œuvre des actions des projets.

LEÇON N°2

L'efficacité d'un dispositif sécuritaire dans une zone de crise dépend avant tout de sa capacité d'anticipation. Pour cela, le développement et la convergence des trois axes, institutionnel, social et opérationnel, sont nécessaires lors de la mise en œuvre des interventions.

LEÇON N°3

Sensibilisation et formation des populations et autorités locales. Les communautés et les collectivités territoriales sensibilisées sur les enjeux de la sécurité et du développement local sont plus prêtes à s'engager dans les activités visant à améliorer leur résilience. Les actions de sensibilisation et de formation des communautés, des élus et des agents communaux sur le thème de la sécurité contribuent à faire prendre conscience à ces acteurs de la nécessité de partager régulièrement les informations sécuritaires avec le projet, mais aussi entre eux et avec les autorités locales.

LEÇON N°4

La relance des activités économiques qui impliquent l'insertion professionnelle et la formation des jeunes tentés par l'illégalité ou victimes du chômage, est un véritable instrument de sécurité. Les projets économiques sont des facteurs de régulation locale et de ce fait contribuent à la cohésion sociale et à la stabilisation de la paix.

TÉMOIGNAGE

“ Les dispositifs et les mécanismes mis en place par le projet RELAC pour la prévention et la gestion des questions sécuritaires ont été jugés suffisants et adaptés à ce stade pour mener à bien les actions du projet UE-ADEL (Appui au développement économique local et à la prévention des conflits dans les régions de Tombouctou et de Gao) et il serait intéressant de partager cette expérience avec d'autres acteurs intervenant dans les régions du nord du Mali. ”

Conseiller technique du
ministère de l'Administration territoriale
et de la Décentralisation

CONCLUSION

Conformément au rapport d'évaluation finale, «le projet RELAC a effectivement contribué à l'atteinte de l'objectif général par l'appui à la relance économique, le renforcement des capacités des acteurs locaux et l'amélioration des services rendus aux populations par les collectivités territoriales. Cependant, l'objectif global du projet reste ambitieux et complexe au regard de la situation institutionnelle et sécuritaire dans le nord du pays, d'une part et de l'ampleur des besoins en création de richesse et en services sociaux, d'autre part».

D'autres interventions s'avèrent donc nécessaires afin de pouvoir contribuer à la stabilisation des régions de Tombouctou et Gao ainsi qu'à la résilience des communautés et des collectivités territoriales, ceci en s'appuyant sur les bonnes pratiques, leçons apprises et suggestions présentées dans ce document de capitalisation.

En effet, l'appui aux activités économiques est un moyen puissant de sortie de la crise dans un contexte où l'économie locale est instable et le partenariat est une véritable fondation pour consolider les actions d'un projet dans un contexte fragile. Pour un projet dans une zone de crise, tel que le nord du Mali, les approches et modalités d'intervention, accompagnées par un dispositif sécuritaire adapté au contexte, sont la clé pour une réussite dans la mise en œuvre des actions et l'atteinte des objectifs de développement local et d'amélioration de la gouvernance des collectivités territoriales.



RESSOURCES

FILMS

Résumé de deux minutes

https://www.youtube.com/watch?v=MSWoqAJgt_0



Playlist de 11 vidéos

https://www.youtube.com/playlist?list=PLzU9g5jLRxYJO9pd5_Fq1MtGuPI_LUcoV



POUR PLUS D'INFORMATION

PROJETS MLI/803 | MLI/804

LuxDev - Bureau Mali

A Immeuble du Patronat | ACI 2000 | BP 2103 Bamako - Mali

T (+223) 20 22 73 63 | **E** office.mali@luxdev.lu



facebook.com/LuxDevHQ

luxdev.lu

Mai 2020



Agence luxembourgeoise pour la
Coopération au développement

