



RAPPORT D'ÉVALUATION

RAPPORT DE L'ÉVALUATION FINALE DU PROGRAMME D'APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉOLUTION 1325 AU MALI À TRAVERS LE RELÈVEMENT ÉCONOMIQUE DES FEMMES AFFECTÉES PAR LE CONFLIT ET LA PROTECTION DE LEURS DROITS



Belgique

partenaire du développement



AVERTISSEMENTS

Cette publication a été commandée par ONU Femmes et réalisée avec le soutien financier de la Coopération Belge. Son contenu relève de la responsabilité de ses auteurs et ne reflète pas nécessairement les vues de la Coopération Belge, d'ONU Femmes et les autres membres du projet évalué, à savoir les partenaires d'exécution l'ONG ASC, le consortium GRAIP/TARAKAT.

Rencontre entre les femmes de la Case de la Paix de Gao, le 19 juin 2019.
Photo ONU Femmes/Sekou Traore.

© 2021 UN women. All rights reserved.

Produit sous la direction de l'Unité de suivi et évaluation d'ONU Femmes.

Auteurs :

Amadou TRAORE, expert principal en charge de l'évaluation finale du programme du
Cabinet d'Etudes AMD International

Benjamin ZOUNGRANA, expert interne en charge de l'évaluation finale du programme
du Cabinet d'Etudes AMD International

Évaluation réalisée entre les mois d'avril 2020 et février 2021

Régions de Tombouctou, Gao, Ménaka (Mali)

Design and graphics : Design Plus d.o.o.

RAPPORT D'ÉVALUATION
RAPPORT DE L'ÉVALUATION
FINALE DU PROGRAMME
D'APPUI À LA MISE EN ŒUVRE
DE LA RÉOLUTION 1325
AU MALI À TRAVERS LE
RELÈVEMENT ÉCONOMIQUE
DES FEMMES AFFECTÉES PAR
LE CONFLIT ET LA PROTECTION
DE LEURS DROITS



**UNITÉ DE SUIVI
ET ÉVALUATION
D'ONU FEMMES MALI**
31 Mars 2021



REMERCIEMENTS

L'équipe des consultants de l'évaluation finale indépendante du programme d'appui à la mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali à travers le relèvement économique des femmes affectées par le conflit et la protection de leurs droits, tient à remercier le Bureau Pays d'ONU Femmes Mali, notamment la cellule suivi-évaluation, y compris le personnel du Bureau décentralisé de Gao, pour leur disponibilité et leur appui. Ils ont mis à disposition les informations et documents nécessaires à la réalisation de l'évaluation.

L'équipe d'évaluation remercie aussi le comité de gestion de l'évaluation et le groupe de référence qui ont suivi au plus près le processus d'évaluation et font des observations très pertinentes et constructives.

Nous remercions particulièrement le bailleur de fonds, la Coopération Belge, qui a accepté participer à l'exercice d'évaluation.

Nos remerciements vont également aux départements ministériels au niveau central et déconcentré en charge des questions de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille, de l'artisanat et du tourisme, de la santé et de la justice, et aux associations locales partenaires de mise en œuvre qui ont participé au processus d'évaluation et facilité la collecte de données auprès des bénéficiaires.

Nous exprimons également notre gratitude aux femmes, aux leaders communautaires (femmes et hommes) pour leur disponibilité et pour avoir participé à l'évaluation et livré leurs appréciations, témoignages et attentes par rapport au programme.

Enfin tous ceux et toutes celles qui ont participé directement ou indirectement à ce travail trouvent ici toute notre reconnaissance.

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	3
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	4
I. INTRODUCTION :	11
1.1. Contexte du programme	11
1.2. Description de l'objet de l'évaluation	12
II. CADRE DE L'ÉVALUATION :	18
2.1. Portée, but et objectifs de l'évaluation	18
2.2. Champ de l'évaluation	19
III. METHODOLOGIE ET LIMITES DE L'ÉVALUATION	20
3.1. Stratégie adoptée	20
3.2. Cibles et échantillonnage	20
3.3. Outils de collecte de données	21
3.4. Formation des enquêteurs	21
3.5. Dispositif de collecte	21
3.6. Méthodes d'analyse	21
3.7. Assurance qualité sur l'évaluation	22
3.8. Éthique	22
3.9. Bilan de la collecte de données	23
3.10. Difficultés et limites de l'évaluation	24
VI. CONSTATATIONS	25
4.1. Pertinence	26
4.2. Efficacité du programme	32
4.3. Efficience du programme	37
4.4. Impact du programme	39
4.5. Durabilité	44
4.6. Égalité des sexes, genre et droits humains	46
V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	47
5.1. Conclusions	47
5.2. Recommandations	50
VI. ENSEIGNEMENTS TIRÉS	51
VII. BIBLIOGRAPHIE	54
ANNEXES :	55
Annexe 1 : Matrice d'évaluation du critère de Pertinence	55
Annexe 2 : Matrice d'évaluation du critère d'efficacité	56
Annexe 3 : Matrice d'évaluation du critère d'efficience	59
Annexe 4 : Matrice d'évaluation du critère d'impact	60
Annexe 5 : Matrice d'évaluation du critère de durabilité	61

Annexe 6 : Matrice d'évaluation du critère d'égalité des sexes et droits de l'homme	62
Annexe 7 : Démarche de formation des enquêteurs	63
Annexe 8 : Calcul de la taille de l'échantillon	64
Annexe 9 : Guide d'entretien avec l'équipe de projet	64
Annexe 10 : Guide d'entretien avec la partie gouvernementale	66
Annexe 11 : Guide d'entretien avec les partenaires techniques et financiers	67
Annexe 12 : Guide d'entretien avec les acteurs communautaires	68
Annexe 13 : Questionnaire adressée aux femmes et aux filles	69
Annexe 14 : Questionnaire adressée aux hommes	80
Annexe 15 : Profil des agents de collecte de données	86
Annexe 16 : Calendrier de mise en oeuvre de l'évaluation	88
Annexe 17 : Liste des acteurs interrogés	89
Annexe 18 : Caractéristiques des femmes enquêtées par questionnaire	92
Annexe 19 : Caractéristiques des hommes enquêtés par questionnaire	93
Annexe 20 : Niveau d'atteinte des indicateurs de résultats	95
Annexe 21 : Niveau d'atteinte des indicateurs de produits	96
Annexe 22 : Liste des structures intervenants dans la zone d'intervention du programme d'appui à la Résolution 1325	97
Annexe 23 : Lien entre Recommandations – Conclusion – Contact – Questions clés	98
Annexe 24 : Présentation du cabinet d'études AMD International	98
Annexe 25 : Équipe d'évaluation	100
Annexe 26 : TDR de l'évaluation	115

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 : Zone d'intervention du programme	13
Schéma 2 : Théorie de changement du programme d'ONU Femmes Mali	14
Schéma 3 : Théorie de changement du Programme d'appui à la mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali	16
Schéma 4 : Dispositif global de mise en œuvre	17
Schéma 5 : Ressources humaines mobilisées dans le cadre du programme	37

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Utilisateurs et utilisations de l'évaluation	18
Tableau 2 : Bilan de la collecte quantitative	23
Tableau 3 : Auteur à partir du plan de S&e	31
Tableau 4 : Répartition des femmes enquêtées selon les thèmes de formation	39

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Répartition du budget global par résultat du programme	30
--	----

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AGR	Activités Génératrices de Revenus	MSPC	Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile
AMD	Associés en Management public et Développement	NCE	No-Cost Extension
ASG	Association Subaahi Gumo	ODD	Objectifs de développement durable
CMA	Coordination des Mouvements de l'Azawad	ONG	Organisation Non Gouvernementale
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture	ONU	Organisation des Nations Unies
FFOM	Force, Faiblesses, Opportunités, Menaces	OSC	Organisation de la Société Civile
GATIA	Groupe d'Autodéfense Touareg Imghad et Alliés	PAG	Programme d'Action du Gouvernement
GRAIP	Groupe de Recherche pour l'Amélioration des Initiatives des Populations	PAN	Plan d'Action National
GTG	Groupe Thématique Genre	PAN 1325	Plan d'Action National pour la mise en œuvre de la Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies et des résolutions connexes
INSTAT	Institut National de la Statistique du Mali	PNG	Politique Nationale Genre
MA	Ministère de l'Agriculture	PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
MAT	Ministère de l'Artisanat et du Tourisme	PTF	Partenaires Techniques et Financiers
MEP	Ministère de l'Élevage et de la Pêche	RCI	Rapport de Conception Initiale
MINUSMA	Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali	R1325	Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations Unies
MJ	Ministère de la Justice	SLPFEF	Service Local de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille
MOC	Mécanisme Opérationnel de Coordination	UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
MPFEF	Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille	VBG	Violences Basées sur le Genre

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Aperçu de l'objet d'évaluation

L'évaluation porte sur le programme d'appui à la mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali à travers le relèvement économique des femmes et filles affectées par le conflit et la protection de leurs droits. Le programme a été financé par la Coopération Belge. Ce programme qui a couvert 3 régions (Tombouctou, Ménaka et Gao), 3 cercles (Ménaka, Bourem et Goundam) et 14 communes dans la partie nord du Mali, a été mis en œuvre sur la période allant de juillet 2017 à décembre 2019 avec un No-Cost Extension (NCE) de trois mois. Sur le budget prévisionnel de 1,5 million d'euros, 1 million a été décaissé et dépensé pour la mise en œuvre des activités du programme.

Les cibles du programme sont les femmes et filles affectées par le conflit ainsi que les ex-combattantes. Le programme vise le relèvement économique des femmes et filles affectées par la crise et la protection de leurs droits conformément aux standards sur les femmes, la paix et la sécurité, notamment la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations Unies.

Objectifs de l'évaluation et public visé

L'évaluation finale du programme revêt un caractère informatif, pour édifier aussi bien les bailleurs de fonds que l'équipe de gestion du programme. Elle a aussi une dimension formative pour soutenir l'apprentissage et la prise de décision des parties prenantes.

Le but de l'évaluation est d'une part, de mieux situer tous les acteurs sur l'atteinte des objectifs du programme, et d'autre part, de permettre la consolidation des leçons apprises.

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont entre autres :

- Documenter les meilleures pratiques, analyser les défis et les faiblesses pour éclairer les actions futures en ce qui concerne la participation des femmes et des jeunes dans la construction de la paix ;

- Évaluer l'efficacité et l'efficience organisationnelle dans la mise en œuvre du programme afin de progresser vers une prise en compte de la perspective genre dans les mécanismes de gestion et de résolution de la paix dans les communautés ;
- Identifier et valider les actions innovatrices en faveur de la participation et de la représentation des femmes dans la construction de la paix ;
- Fournir des recommandations réalisables en ce qui concerne la mise en œuvre de la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations Unies (R1325).

Les parties prenantes, qui sont les utilisatrices de l'évaluation, sont entre autres :

- Le Bureau pays d'ONU Femmes Mali ;
- Le Bureau régional d'ONU Femmes ;
- Le bailleur de fonds ;
- Les entités du gouvernement au niveau central et régional ;
- La société civile et les acteurs communautaires ;
- Les bénéficiaires.

Méthodologie

La méthodologie adoptée pour cette évaluation a consisté en un dimensionnement de l'étude en trois phases : i) une phase de préparation de la mission, ii) une phase de collecte et traitement des données et iii) une phase d'analyse des données et de rapportage. Le déroulement de chacune des phases a été pleinement participatif avec les parties prenantes (équipe de projet, partie gouvernementale, bailleur de fonds, ONG et bénéficiaires directs).

L'approche méthodologique adoptée met en synergie les aspects quantitatifs et qualitatifs de l'évaluation à travers la combinaison de différents outils et méthodes de collecte et d'analyse des données (revue documentaire, entretiens individuels par questionnaire quantitatif et guide qualitatif, et analyse de contenu).

La méthodologie a pris en compte la question du genre dans la collecte en mobilisant une équipe mixte d'assistants et d'enquêteurs composée de 50 % de femmes. La collecte de données sur le terrain s'est

adaptée au contexte de la pandémie de la COVID-19 en recourant exclusivement à la collecte à distance. L'outil d'observation initialement prévu n'a pas été utilisé dans la collecte de données, suite aux orientations du groupe de gestion de l'évaluation qui a recommandé la collecte des données à distance, ce qui a donc été réalisé à travers des appels téléphoniques et des échanges sur zoom ou Skype.

L'évaluation s'est appuyée sur 6 critères d'évaluation, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les effets/impacts, la durabilité et le genre. Chacun de ces critères a été décliné en questions-clés pour guider l'analyse. L'évaluation débouche sur des constats clés, des conclusions concises et des recommandations.

Principaux constats et conclusions

Constat 1 : Le programme d'appui à la Résolution 1325 est aligné sur les référentiels nationaux et internationaux, notamment la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations Unies, le Plan d'action national de mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali, l'Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali issu du processus d'Alger, les Objectifs de développement durable (ODD).

Constat 2 : Le programme d'appui à la Résolution 1325 est aligné également sur les priorités et actions de la Coopération Belge et d'ONU Femmes. Le programme s'inscrit dans les objectifs 3 et 4 du Troisième Plan d'Action National « Femmes, Paix, Sécurité » (PAN, 2017-2021) de la Belgique. Par ailleurs, le programme cadre avec les domaines de la Note Stratégique ONU Femmes Mali 2014-2017 avec extension en 2018-2019 quitte toutes substances du Plan stratégique 2014-2017 d'ONU Femmes.

Constat 3 : Les questions auxquelles le programme s'adresse et les stratégies d'interventions sont adaptées au contexte et aux besoins des populations cibles (femmes et filles affectées par le conflit). L'élaboration du programme s'est fondée sur une analyse préalable du contexte et des problématiques existantes, et l'identification des cibles s'est faite de façon participative à travers des études de base dans chaque région.

Constat 4 : Les principales activités mises en œuvre en guise de réponse aux problématiques identifiées sont globalement bien appréciées par les bénéficiaires. La réponse apportée a été en phase avec les besoins exprimés.

Constat 5 : Les besoins et priorités des bénéficiaires n'ont pas connu de changements importants sur les 27 mois de mise œuvre du programme pour nécessiter des ajustements (révision ou nouvelles activités) au niveau dudit programme.

Constat 6 : Le cadre des résultats et des ressources fait montre d'une cohérence interne du programme. Toutefois, des améliorations restent possibles pour répondre aux besoins humanitaires des femmes affectées par le conflit qui ont perdu presque tout. Des améliorations sont également envisageables au niveau de la définition et des modes de calcul des indicateurs de suivi.

Constat 7 : Le système de suivi-évaluation du programme a fourni les livrables attendus notamment les rapports d'exécution périodiques, les rapports de supervision, la base de données des bénéficiaires. Les quelques insuffisances (absence de sigles et abréviations, confusions entre forces et opportunités, entre faiblesses et menaces, incompréhension de la notion de leçon apprise) notées sur la qualité de ces livrables n'affectent pas l'analyse de la mise en œuvre des activités du programme.

Constat 8 : Le programme a atteint 83,3 % des effets attendus et 75 % des produits. Cela correspond à un taux d'atteinte des cibles des indicateurs (effets et produits) de 78,6 %¹. Le contexte d'insécurité dans la zone d'intervention a été la contrainte majeure qui a affecté directement et indirectement la mise en œuvre des activités du programme.

Constat 9 : ONU Femmes a établi des partenariats (formels ou non, directement ou indirectement) avec les structures de l'État, les ONG locales, les leaders communautaires et les bénéficiaires. En revanche, le partenariat avec les autres organisations du système des Nations Unies, notamment avec la MINUSMA, qui devait contribuer à la réalisation conjointe des objectifs du programme, n'a pas été mis en place.

¹ C'est le rapport entre le nombre d'indicateurs pour lesquels les cibles sont atteintes et le nombre total d'indicateurs d'effets et de produits

Constat 10 : D'autres partenaires au développement interviennent sur les thématiques de lutte contre les VBG, l'intégration sociale, l'appui aux AGR dans les localités du Nord du Mali. Les actions de ces partenaires ont ainsi contribué aux indicateurs d'effets et d'impact du programme d'appui à la Résolution 1325.

Constat 11 : Les activités du programme ont été mises en œuvre suivant les procédures et dispositions du guide d'orientation des partenaires de mise en œuvre d'ONU Femmes. Les ONG locales ont bénéficié au préalable d'une formation sur le Guide. Le programme a adopté la stratégie du faire-faire et d'appui-conseil aux bénéficiaires (assuré par les structures de l'État). L'apport des bénéficiaires a été sollicité dans les différentes réalisations du programme.

Constat 12 : La revue documentaire et les données primaires indiquent les effets suivants :

- Les femmes appuyées exercent des AGR. Cet effet est important. Si 55 % des femmes enquêtées se sentent économiquement autonomes, d'autres (45 %) éprouvent des difficultés à rembourser leur crédit (32 femmes dans le Cercle de Bourem, 59 femmes à Goundam et 63 à Ménaka) et 39 % rencontrent des problèmes d'écoulement de la production (45 femmes dans le Cercle de Bourem, 47 femmes à Goundam et 43 femmes à Ménaka). Il y a lieu de renforcer la résilience de ces femmes contre les chocs exogènes comme la COVID-19.
- L'intégration sociale des femmes affectées par le conflit. L'intégration sociale des femmes affectées est une réalité dans la zone d'intervention du programme. Cette intégration a été facilitée par les rencontres autour des cases de la paix et du crédit rotatif. Ce rapprochement entre les femmes déplacées internes et les femmes des communautés d'accueil va enclencher progressivement le processus de réconciliation entre les communautés au niveau local.

- L'engagement des hommes et des acteurs communautaires dans la lutte contre les VBG. Le programme a eu des résultats importants sur le changement de comportement en faveur des questions de VBG. Des hommes et acteurs communautaires sensibilisés sont engagés et certains sont membres des 26 comités de veille et d'alerte mis en place dans les villages et quartiers. La dynamique communautaire est bien lancée. Toutefois, il faut rappeler que le changement de comportement sur des questions de société comme les VBG, commande un travail de longue haleine pour avoir un effet d'entraînement à l'échelle des villages, des communes et cercles.
- Les dénonciations des cas de VBG par les survivantes elles-mêmes. Dans la zone d'intervention, les dénonciations par les survivantes deviennent de plus en plus une réalité. Les activités de sensibilisation ont permis de déconstruire les pesanteurs socio-culturelles qui commencent à tomber. Les services de prise en charge, qui améliorent la qualité des services offerts grâce aux formations et dotations en équipement reçues, commencent à enregistrer des dénonciations volontaires.

Constat 13 : Le programme a développé des stratégies et des activités de renforcement et d'appui qui sont de nature à maintenir les effets à la fin du programme. Quelques effets fragiles sont observés (notamment le relèvement économique) en raison des difficultés d'écoulement et de remboursement des crédits.

Constat 14 : Le programme d'appui à la Résolution 1325 a pris en compte les considérations de genre en améliorant l'autonomisation économique des femmes et en renforçant leurs capacités techniques, managériales, de plaidoyer et de leadership, l'idée étant de réduire les écarts entre hommes et femmes et d'infléchir les facteurs socio-culturels.

Conclusion 1 : Constats 1 et 2 (Pertinence)

Le programme d'appui à la Résolution 1325 à travers le relèvement économique des femmes affectées par le conflit est pertinent au regard des priorités au niveau international et national sur la participation, la prévention, la protection et le relèvement économique post-conflit (Constats 1 et 2). Sa mise en œuvre contribue entre autres au Troisième Plan d'Action National « Femmes, Paix, Sécurité » (PAN, 2017-2021) de la Belgique, aux Objectifs de développement durable 1, 2, 5, 10 et 16 ; à la Note stratégique d'ONU Femmes Mali 2014-2017 avec extension 2018-2019, au Plan stratégique 2014-2017 d'ONU Femmes, aux deuxième et troisième Plans d'action national de mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali, et à l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali issu du processus d'Alger.

Conclusion 2 : Constats 3, 4 et 5 (Pertinence)

Le programme d'appui à la Résolution 1325 à travers le relèvement économique des femmes et des filles affectées par le conflit est pertinent au regard du contexte et des besoins des femmes affectées par le conflit et des populations dans la partie nord du Mali (Constats 3, 4 et 5). Le programme adresse des actions adaptées au contexte de la zone d'intervention marqué par des violences basées sur le genre, l'exclusion de la femme dans le processus de paix au niveau local, des besoins d'appui au renforcement et/ou au démarrage d'AGR des femmes, et l'intégration sociale des femmes affectées.

Conclusion 3 : Constat 6 (Pertinence)

La cohérence interne du programme d'appui à la Résolution 1325 est globalement appréciable (Constat 6). Les grands thèmes du programme (la protection, la participation, la prévention et le relèvement économique post-conflit) apparaissent clairement dans la logique d'intervention (impact, effet, extrant). Les cibles du programme sont les femmes et filles affectées par le conflit et les ex-combattantes. Toutefois, les activités du programme répondent insuffisamment aux besoins humanitaires de certaines femmes déplacées dépourvues du minimum vital (vivres, vêtements, abris). Aussi des améliorations substantielles ont été notées dans le cadre de suivi des indicateurs notamment sur la définition et les modes de calcul des indicateurs. Tel que conçu, le cadre de suivi des indicateurs n'intègre pas la perspective de suivi de l'évolution réelle des indicateurs.

Conclusion 4 : Constat 7, 8, 9 (Efficacité)

L'efficacité du programme est appréciable (Constat 8). Ces résultats ont été atteints grâce aux partenariats fructueux (formels ou non, directement ou indirectement) qu'a pu nouer ONU Femmes avec les structures de l'État, les ONG locales, les leaders communautaires et les bénéficiaires (Constat 9). Bien que le système de suivi-évaluation ait fonctionné et fourni les livrables attendus, quelques insuffisances sont à noter au niveau de la conception du cadre de résultat du programme et la compilation des valeurs de baseline et de cibles dans un seul et même document. (Constat 7).

Conclusion 5 : Constat 11 (Efficience)

La mise à disposition du Guide d'orientation et la capacitation des acteurs ont permis une utilisation économe des ressources du programme (Constat 11). Les approches adoptées dans la mise en œuvre des activités du programme ont permis la réalisation des activités de manière économe. Il s'agit notamment de la stratégie du faire-faire, l'appui-conseil aux bénéficiaires assuré par les structures de l'État, la contribution des bénéficiaires, et le renforcement des capacités des services locaux de santé et de la chaîne pénale. Ces approches ont contribué à l'optimisation de l'utilisation des ressources du programme.

Conclusion 6 : Constats 10 et 12 (Impact)

Le programme d'appui à la Résolution 1325 a produit des effets intéressants (Constats 10 et 12). En matière de relèvement économique, 3 419 femmes exercent des AGR, disposent d'épargne positive et sont en mesure de couvrir leurs besoins financiers. Cependant, certaines ont besoin que l'appui soit renforcé car elles éprouvent des difficultés à écouler leurs productions (40 %) et à rembourser leur crédit (45 %).

Sur le plan de la cohésion sociale, il y a eu un rapprochement entre les femmes et filles déplacées et les femmes des communautés d'accueil (92 % des femmes et 93 % des hommes enquêtés confirment l'information). Les séances de sensibilisation au niveau des cases de la paix et les rencontres au titre des crédits rotatifs ont fortement contribué à ce rapprochement. L'intégration sociale des femmes et filles déplacées est déclenchée et devrait se cimenter progressivement.

Relativement à la prévention et à la lutte contre les VBG, l'engagement des hommes et des acteurs communautaires et le fonctionnement des comités de veille sont des résultats tangibles sur le terrain. Le défi ici est d'atteindre une masse critique d'hommes et d'acteurs communautaires engagés pour obtenir un effet important au niveau local et infléchir les comportements et les pesanteurs socio-culturels. Le nombre des comités de veille devrait également s'accroître, permettant ainsi de réduire leur champ de couverture géographique. Chaque village ou quartier pourrait alors avoir le sien.

La femme contribue aux débats et échanges sur le processus de paix et de réconciliation au niveau local (96 % des femmes et 96 % des hommes enquêtés le reconnaissent). Les groupes armés et les communautés sont d'une manière générale réceptifs à la représentativité et à la participation de la femme. 69 % des femmes et 77 % des hommes enquêtés soutiennent que le rôle de la femme dans le processus de la réconciliation est positivement apprécié par les groupes armés.

Conclusion 7 : Constats 13 (Durabilité)

Les conditions de pérennisation des résultats générés par le programme d'appui à la Résolution 1325 sont globalement appréciables (Constat 13). Quelques effets fragiles sont observés (notamment le relèvement économique) en raison des difficultés d'écoulement et de remboursement des crédits. Plus de 39 % des femmes enquêtées disent rencontrer ces problèmes et avoir besoin d'appui au risque d'un retour à la situation de départ.

Conclusion 8 : Constats 14 (Genre et Droits humains)

Le programme d'appui à la Résolution 1325 a pris en compte les considérations de genre en améliorant l'autonomisation économique des femmes et en renforçant leurs capacités techniques, managériales, de plaidoyer et de leadership (Constat 14). Les femmes prennent de plus en plus conscience que leur rôle ne se limite pas au foyer : elles réclament le droit de participation, luttent contre les pesanteurs socio-culturelles, acquièrent progressivement leur autonomie économique. Les femmes ne mènent pas ce travail de changement des comportements seules, elles ont réussi à mobiliser certains acteurs communautaires (titulaires de responsabilités) dans la promotion du genre et des droits humains. L'enquête terrain a montré qu'il y a encore des poches de résistance. Dans les localités d'Intadeini et d'Inagar, l'équipe projet n'a pas déroulé les activités du crédit rotatif et de sensibilisation au mariage des enfants/forcé en raison de la forte résistance des acteurs. Le principe de participation de la femme aux questions sociétales étant acceptée par la communauté et les groupes armés, il ne reste qu'à poursuivre le renforcement des capacités des femmes afin d'atteindre une masse critique de femmes renforcées. Et cela passe par le renforcement des réalisations du programme (cases de la paix, comités de veille et d'alertes, etc.). Sur le plan économique, les femmes acceptent les risques et en prennent de plus en plus pour investir avec en toile de fond l'autonomisation économique. Les profits générés sont utilisés pour elles-mêmes et aussi pour le foyer. Elles changent de ce fait le regard des hommes et de la communauté sur leurs capacités autrefois qualifiées d'improductives. Cette autonomisation économique constitue la porte d'entrée à la déconstruction des règles de la société qui leur étaient très défavorables.



Principales recommandations

La formulation des recommandations a été un processus continu et participatif : Le processus de formulation des recommandations a commencé non pas après le traitement et l'analyse des données mais déjà lors la revue documentaire et la collecte de données sur le terrain. Le processus a continué sur la durée de l'évaluation. Les premières moutures des recommandations ont été des propositions qui émanent certes du consultant mais aussi des acteurs interrogés. Ces propositions ont été discutées lors des entretiens avec l'équipe projet. Lorsque la pertinence est confirmée et les preuves réunies, la formulation de la recommandation est faite. Les recommandations ont aussi été passées à la loupe par le comité de gestion de l'évaluation et le groupe de référence à des fins de validation.

Recommandation 1 : Dans la phase d'élaboration des projets ou au démarrage, veiller à développer un système de S&E opérant qui permet de suivre l'évolution des indicateurs du cadre logique. La définition et les modes de calcul des indicateurs doivent être indiqués dans le plan de S&E et partagés avec les acteurs. La cellule S&E du bureau pays appuiera les équipes projets pour asseoir un tel système de S&E des projets.

Ancrage : Cette recommandation se fonde sur la conclusion 3/Pertinence. Les liens entre Recommandations – Conclusions – Constats et Questions-clés sont schématisés en annexe 22.

Responsable : L'équipe de projet

Priorité² : Haute

Recommandation 2 : Renforcer à travers des interventions futures l'appui aux 52 coopératives mises en place pour s'assurer de leur autonomisation économique effective au niveau individuel et collectif. Les résultats obtenus qui sont encourageants méritent d'être consolidés. La consolidation devrait permettre de lever les risques liés au remboursement des crédits et à l'écoulement de la production, et garantir des réinvestissements conséquents et durables. Ce renforcement consistera d'une part à encourager les coopératives à s'ouvrir sur les marchés régionaux, nationaux et africains, et d'autre part à accorder des appuis additionnels pour garantir les investissements (transfert monétaire conditionnel ou inconditionnel). Il s'agira pour ONU Femmes de rechercher des financements pour consolider les résultats.

Ancrage : Cette recommandation se fonde sur les conclusions 7 et 8.

Responsable : ONU Femmes

Priorité : Haute

Recommandation 3 : Poursuivre à travers des interventions futures les actions de sensibilisation garantissant le respect des droits fondamentaux des femmes et filles affectées par le conflit afin de consolider les acquis, notamment l'engagement des acteurs communautaires et des hommes dans la lutte contre les VBG, le leadership de la femme et sa participation au processus de paix et de réconciliation au niveau local. Il s'agira de travailler à augmenter le nombre des comités de veille, des cases de la paix et des plateformes multifonctionnelles et de poursuivre la capacitation des femmes leaders. La recherche de financement pour le renforcement des résultats est nécessaire.

Ancrage : Cette recommandation se fonde sur les conclusions 6, 7 et 8.

Responsable : ONU Femmes

Priorité : Haute.

² 3 niveaux de priorité sont considérés : Faible, Moyenne et Haute

I. INTRODUCTION

1.1. Contexte du programme

Le Mali fait partie des pays qui ont développé un plan d'action national de mise en œuvre de la Résolution 1325 (PAN 1325) portant sur l'agenda « femmes, paix et sécurité ». Ce plan d'action constitue un outil essentiel qui oriente les interventions en matière de participation des femmes dans le processus de paix et de réconciliation au Mali. Pour rappel, c'est en 2012 que le Mali a élaboré son premier Plan d'Action National (PAN 1325) pour la période 2012-2014. Ce PAN a été suivi d'un deuxième (2015-2017) qui a été prolongé jusqu'à fin 2018, puis d'un troisième (2019-2023), qui est en cours de mise œuvre. L'objectif est de promouvoir la participation des femmes aux processus de paix et de réconciliation et dans la gouvernance post-conflit.

Depuis 2012, le Mali fait face à une crise politico-sécuritaire qui touche principalement le Nord et s'est étendue à l'ensemble du pays. Cette crise a créé des dommages sur l'économie et les populations. Outre les nombreuses pertes humaines, le conflit armé provoque des déplacements forcés de populations à l'intérieur et hors du pays et l'enrôlement d'enfants et de femmes combattants. Malgré la signature des accords de paix entre les différents protagonistes (Ouagadougou en juin 2013 et Alger en mai et juin 2015), des zones entières du pays demeurent sans présence étatique. Le sentiment d'insécurité s'étend à l'ensemble du territoire : la menace terroriste et la menace liée à la criminalité en sont de parfaites illustrations. L'ampleur des dommages liés aux conflits armés est très importante sur les femmes et les jeunes filles qui payent un lourd tribut à la violence qui leur est infligée, aux déplacements forcés et à la lutte pour la survie³.

Les femmes maliennes ont une culture de lutte dans la vie politique. Elles ont largement contribué « aux manifestations populaires qui ont conduit à la transition vers la démocratie au début des années 1990 »⁴. Lors des négociations de paix à Ouagadougou et à Alger, la participation des femmes en tant qu'actrices de la paix et en tant que bénéficiaires des dividendes

de la paix est toutefois restée faible. Leurs compétences de négociation et de médiation n'ont pas été prises en compte et elles ont été exclues du processus et des mécanismes de suivi de l'Accord pour la paix.

Après de nombreuses années de lutte et de plaidoyer, les organisations féminines ont obtenu d'importants résultats, entre autres l'adoption en 2015 de la loi n° 2015-052 qui institue un minimum de 30 % de femmes dans les nominations et les listes de candidats à des fonctions nominatives et électives. En 2017, 26 % des décideurs au niveau local étaient des femmes⁵.

Ces progrès ne doivent pas masquer les inégalités de genre, d'ordre socioculturel, et les effets disproportionnés de la crise subis par les femmes maliennes. « Certaines ont perdu leurs familles, se retrouvant d'emblée dans une situation de veuvage, d'autres ont été victimes de viols, de mariage forcé et autres atrocités »⁶. Environ 40 % des femmes ont subi de la violence physique, et entre 83 et 91 % des survivantes n'ont accès ni aux services de protection ni à l'aide juridique⁷. En 2014, l'institut national de la statistique (INSTAT) révélait que 91 % des femmes et des filles au Mali⁸ avaient subi des mutilations génitales.

Dans les trois cercles d'intervention, la problématique du genre se pose. En 2018, l'étude de base avait identifié 180 femmes victimes de VBG (50 dans le cercle de Goundam, 63 à Bourem et 67 à Ménaka). Ces chiffres sont sous-estimés car le contexte socioculturel ne facilite pas la communication sur les questions de VBG. Les dénonciations des cas de VBG par un tiers ou les personnes victimes sont rares en raison des pesanteurs socioculturelles.

Les stratégies de survie des communautés et des femmes sont l'endettement auprès des commerçants, la vente d'actifs productifs (bétail, produits artisanaux, travail journalier, etc.). L'étude de base indiquait également que la majorité des femmes ignorent l'Accord pour la paix issu du processus d'Alger et son contenu. Cela s'explique par leur non-implication dans le

3 <https://minusma.unmissions.org/L%E2%80%99impact%20de%20la%20crise%20sur%20les%20Femmes%20Maliennes>

4 Extrait du PAN, 2019-2023, page 13

5 Plan d'action national 2019-2023

6 Extrait du Prodoc page 7

7 PAN 2019 -2023

8 INS, 2014

processus de paix. Selon les résultats des études de base, la majorité de ces femmes étaient organisées en associations ou groupements et exerçaient parfois dans des conditions difficiles des activités génératrices de revenus, à savoir l'artisanat, la teinture, le maraîchage, etc. Elles ont de faibles capacités financières et techniques. De fait, les femmes en activité ou inactives ont exprimé le besoin d'être renforcées ou de démarrer des AGR.

C'est dans ce contexte que le Programme d'appui à la mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali, à travers le relèvement économique des femmes et filles affectées par le conflit et la protection de leurs droits, a été mis en œuvre dans les régions de Tombouctou, de Gao, et de Ménaka.

Outre l'insécurité, le contexte était aussi marqué par les campagnes des élections présidentielles d'août 2018. Suite à une récupération politique des acquis, la mise en œuvre des activités du programme a été momentanément suspendue (2 semaines). Dans certaines localités (Intadeini et Inagar), certains acteurs sont non réceptifs aux questions d'intérêt du crédit rotatif et de mariage des enfants/forcé. Ces facteurs ont influencé négativement la mise en œuvre des activités du programme. A contrario, l'installation officielle du bataillon mixte du Mécanisme Opérationnel de Coordination (MOC) à Tombouctou, l'installation des autorités intérimaires, la présence de forces étrangères et des organisations internationales dans la zone d'intervention ont contribué à apaiser le climat et favorisé la mise en œuvre des activités.

Après la mise en œuvre du programme, le cabinet d'études AMD international a été mandaté pour l'évaluation finale. Le cabinet et l'équipe d'évaluation sont présentés en annexes 24 et 25.

Ce document constitue le **Rapport final de l'évaluation**, lequel est divisé en six parties. La première porte sur le contexte et présente le programme. La deuxième et la troisième traitent respectivement du cadre et de la méthodologie d'évaluation ainsi que des difficultés rencontrées. Les constats et analyses par critère d'évaluation sont exposés dans la quatrième partie. Enfin, les conclusions, recommandations et enseignements tirés sont traités dans les cinquième et sixième parties.

9 5 communes sont concernées dans le Cercle de Goundam (Goundam, Tonka, Douékire, Doukouria et Essakane), 4 communes dans le cercle de Bourem (Bourem, Bamba, Taboye et Téméra) et 5 communes dans le cercle de Ménaka (Ménaka, Infoukaretane, Tinabaw, Tabankort, Inazor), soit un total de 14 communes d'intervention.

10 ONU Femmes exécute d'autres projets dans ces régions, notamment le projet Renforcement de la résilience des femmes pour la consolidation de la paix et de la sécurité dans les cercles de Tombouctou, Diré, Goundam et Niafunké, région de Tombouctou.

1.2. Description de l'objet de l'évaluation

Le programme d'appui à la Résolution 1325 à travers le relèvement économique a été financé par la Coopération Belge. L'agence d'exécution contractante est ONU Femmes Mali.

D'un budget de 1,5 millions d'euros, le programme a couvert 3 régions (Gao, Ménaka et Tombouctou) et 3 cercles (Goundam, Ménaka et Bourem), et 14 communes⁹ dans la partie nord du Mali. Ces régions et cercles ont été sélectionnés en raison de l'assise d'ONU Femmes¹⁰, de la présence des structures administratives et des autorités locales engagées dans la promotion du relèvement économique des femmes ainsi que des besoins en matière de relèvement économique des femmes et filles affectées, et de promotion des droits de la femme. La zone d'intervention est représentée sur la carte géographique ci-après.

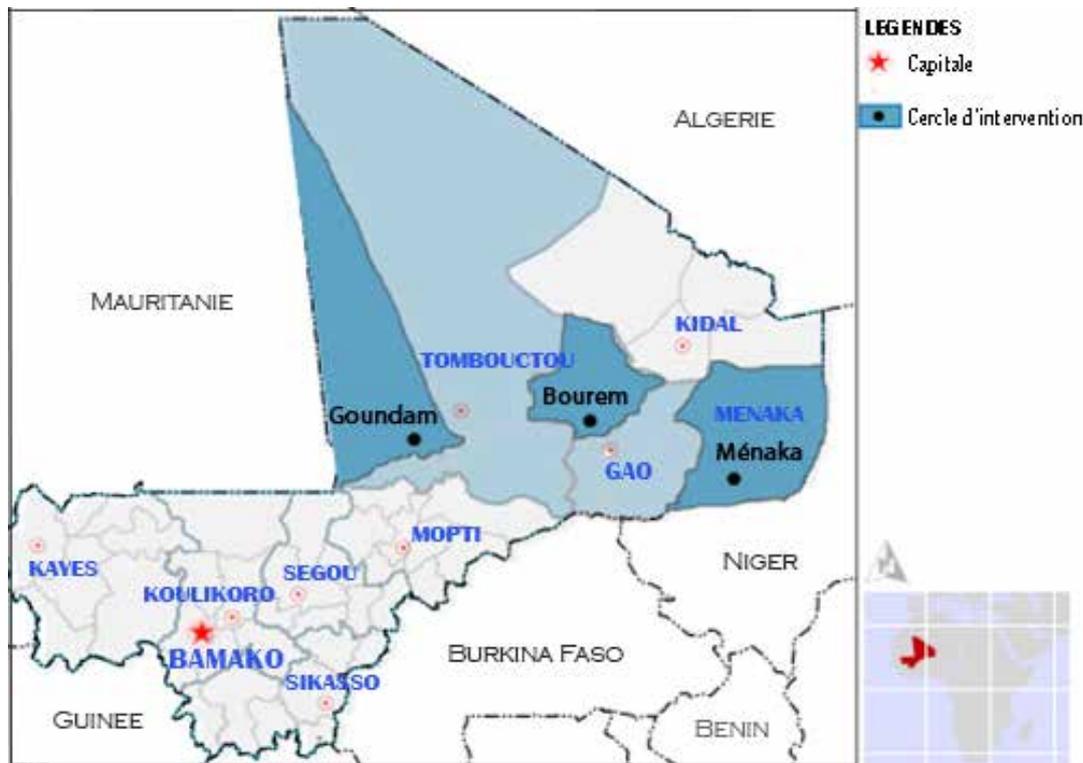
Le programme visait principalement « le renforcement du relèvement économique des femmes affectées par la crise et la protection de leurs droits conformément aux standards sur les femmes, la paix et la sécurité, notamment la R1325 ». Il ciblait principalement les femmes et filles affectées par le conflit, les femmes ex-combattantes et associées aux combattants, pour leur permettre de retrouver leurs droits et de s'insérer dans leur communauté. Les femmes des communautés d'accueil et les femmes leaders s'étaient également concernées par le programme afin de dynamiser la cohésion sociale et de renforcer leur potentiel dans la lutte contre les VBG. Pour faciliter l'application des normes et standards en matière de genre, le programme s'adressait aux élus locaux, leaders communautaires et aux services techniques décentralisés.

De l'analyse du cadre de résultats et des activités du programme d'appui à la Résolution 1325 à travers le relèvement économique, les quatre piliers du PAN 2019-2023 ressortent clairement : i) la participation, ii) la prévention, iii) la protection et le relèvement.

Participation : La participation des femmes au processus de négociation et de médiation au niveau local constituait une préoccupation pour le programme.

SCHÉMA 1

Zone d'intervention du programme



Source : Auteur à partir du document de projet

Les femmes sont généralement marginalisées et exclues du processus de réconciliation. Il existe donc un risque que les questions spécifiques aux femmes ne soient pas traitées, en tout cas pas avec toute la rigueur et la consistance nécessaires. Pour corriger cela, le programme prévoyait de renforcer les compétences des femmes sur leurs droits et le leadership (Activités 3.1.2, 3.1.4 et 3.15). Les activités identifiées et planifiées concernaient la mise en place et l'équipement des espaces d'échanges pour les femmes (Activité 3.1.1).

Prévention : Pour le programme, la prévention des VBG passe par la sensibilisation et la formation des femmes et filles mais aussi par celle des hommes (Activité 2.2.1). Les acteurs communautaires bien écoutés et considérés dans la communauté constituent des acteurs importants dans la prévention contre les VBG (Activité 2.2.2).

Protection : Relativement à la protection des femmes et filles contre les violences et à la prise en charge, trois volets d'activités sont identifiables dans le programme,

lequel prévoyait de développer des activités de sensibilisation et de plaider à l'endroit des hommes généralement chefs de ménage, et des acteurs communautaires (Activités 2.2.1 et 2.2.2). Un changement de comportements des hommes est attendu sur les questions du mariage forcé, des violences sexuelles, du déni de ressources, etc.

Le programme prévoyait également la mise en place de comités de veille et d'alerte dans les villages pour dénoncer et référencer les cas de VBG (Activité 2.2.3). La participation des hommes à ces comités est attendue.

Le constat de la faible qualité de la prise en charge des cas de VBG est un enjeu dans la zone d'intervention du programme. Cette faible qualité est parfois liée à l'insuffisance de matériel et d'équipement des services de prise en charge ou à l'incompréhension de certains agents chargés de la prise en charge des cas de VBG. Le programme avait ainsi prévu de renforcer les services techniques déconcentrés en matériel et en formation (Activités 2.1.1 à 2.1.5).

Relèvement économique : Concernant le relèvement économique des femmes et filles affectées par le conflit, le programme prévoyait de renforcer les compétences techniques et en gestion de ces femmes et filles et d'appuyer le démarrage ou le renforcement de leur activité économique (Activités 1.1.1, 1.1.2 et 1.1.3). Des crédits rotatifs étaient prévus pour être entièrement gérés par les groupements de femmes (Activité 3.1.3).

Outre la fonction de financement des AGR, les crédits rotatifs abondent la trésorerie et les ressources propres de la coopérative (Activités 1.2.1 et 1.2.3). Le programme devait permettre de renforcer les capacités de 1 000 femmes et filles affectées par le conflit, et d'appuyer les ressources productives de 3 000 d'entre elles (Produits 1.1 et 1.2).

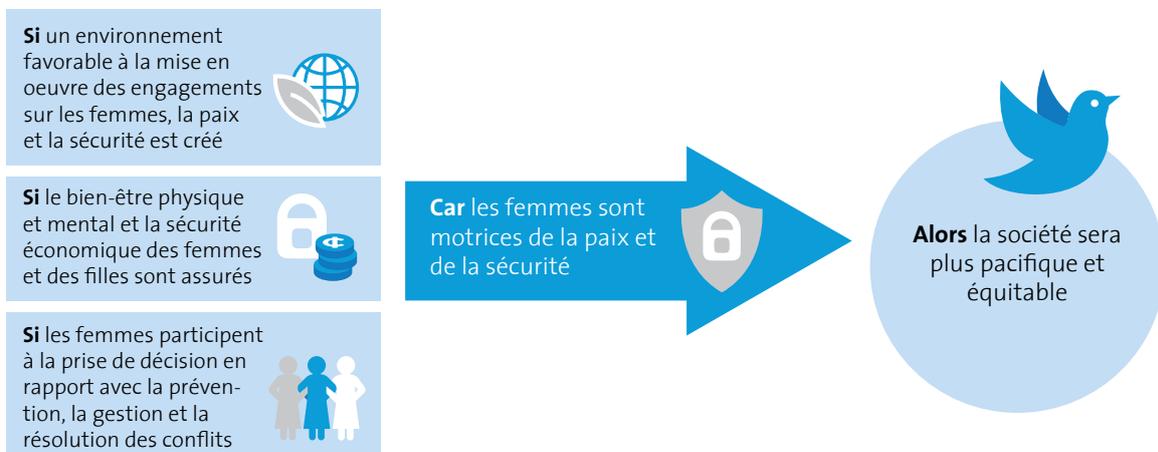
1.2.1. Théorie de changement du programme

Avant d'aborder la théorie de changement du Programme d'appui à la mise en œuvre de la Résolution 1325, rappelons la théorie du Programme phare d'ONU Femmes au Mali sur l'agenda « Femmes, paix et sécurité » :

Si (1) un environnement favorable à la mise en œuvre des engagements sur les femmes, la paix et la sécurité est créé ; si (2) les femmes participent à la prise de décision en rapport avec la prévention, la gestion et la résolution des conflits ; si (3) le bien-être physique et mental ainsi que la sécurité économique des femmes et des filles sont assurés, leurs droits humains respectés, leurs besoins spécifiques pris en compte dans la consolidation de la paix et le relèvement ; (4) alors la société sera plus pacifique et équitable ; parce que (5) il a été prouvé que les femmes sont motrices de la paix et de la sécurité. Les sociétés inclusives ont plus de chances d'être stables et le contexte post-conflit est une opportunité pour lever les inégalités en matière de genre. Schématiquement, cette théorie peut être représentée comme suit :

SCHÉMA 2

Théorie de changement du programme d'ONU Femmes Mali



Source : Auteur à partir du document de projet

Le programme d'appui à la Résolution 1325 contribue à la réalisation de ce changement, surtout le point 3 qui concerne le relèvement économique et la protection des droits des femmes comme condition indispensable à une paix durable et juste.

La théorie de changement du « Programme d'appui à la mise en œuvre de la résolution 1325 au Mali à travers le relèvement économique des femmes affectées par le conflit et la protection de leurs droits » peut s'énoncer comme suit :

Si des ressources humaines, financières, matérielles et technologiques suffisantes sont mobilisées à temps, **alors** les activités de relèvement économique des femmes et filles, de promotion des droits de la femme, de lutte contre les VBG, de réinsertion socio-économique, de leadership des femmes ainsi que de réconciliation et de cohésion sociale, seront pleinement réalisées.

Et si les hypothèses :

i) de maîtrise de la gestion de projet (planification, budgétisation, suivi-évaluation, coordination et pilotage des interventions),
ii) de maîtrise des thématiques et des interventions du programme, sont réunies, alors les produits ou extrants suivants seront fournis :

- 1 000 femmes et filles affectées par le conflit ont acquis des compétences professionnelles/généralistes de revenus ainsi que des compétences en comptabilité grâce à la formation informelle ;
- 3 000 femmes et filles affectées par le conflit et leurs communautés d'accueil ont accès aux ressources productives, y compris le financement, et à des kits, pour démarrer des activités viables de production des moyens de subsistance ;
- Les femmes et filles victimes de VBG ont accès à des services de qualité (psychologique, médical, juridique) ;
- Les leaders communautaires sont engagés et organisés pour la prévention des VBG et l'accompagnement des survivantes ;
- Des cases de la paix sont construites et constituent des cadres de rapprochement et de leadership pour les femmes ;
- Une culture de gestion axée sur les résultats, de rapportage et de communication est opérationnelle ;
- Les ressources financières et techniques du programme sont gérées avec efficacité et efficacité pour l'atteinte des résultats.

Par ailleurs, si les hypothèses d'engagement et d'appropriation du programme par les acteurs, de stabilité institutionnelle et sécuritaire au niveau national, régional et local, sont remplies, alors les effets ci-après seront atteints :

- Les femmes, en particulier celles affectées par le conflit, sont accompagnées pour leur

autonomisation économique et leur intégration sociale ;

- Des mesures garantissant le respect des droits fondamentaux des femmes et filles et leur protection contre les violences et tous types d'abus sont mises en place au niveau communautaire et par les services de prise en charge ;
- Le leadership et les capacités des femmes en matière de réconciliation et de promotion de leurs droits sont renforcés dans 3 régions ;
- Les mécanismes de redevabilité et de gestion du programme sont efficaces pour l'atteinte des résultats.

1.2.2. Parties prenantes et dispositif de mise en œuvre

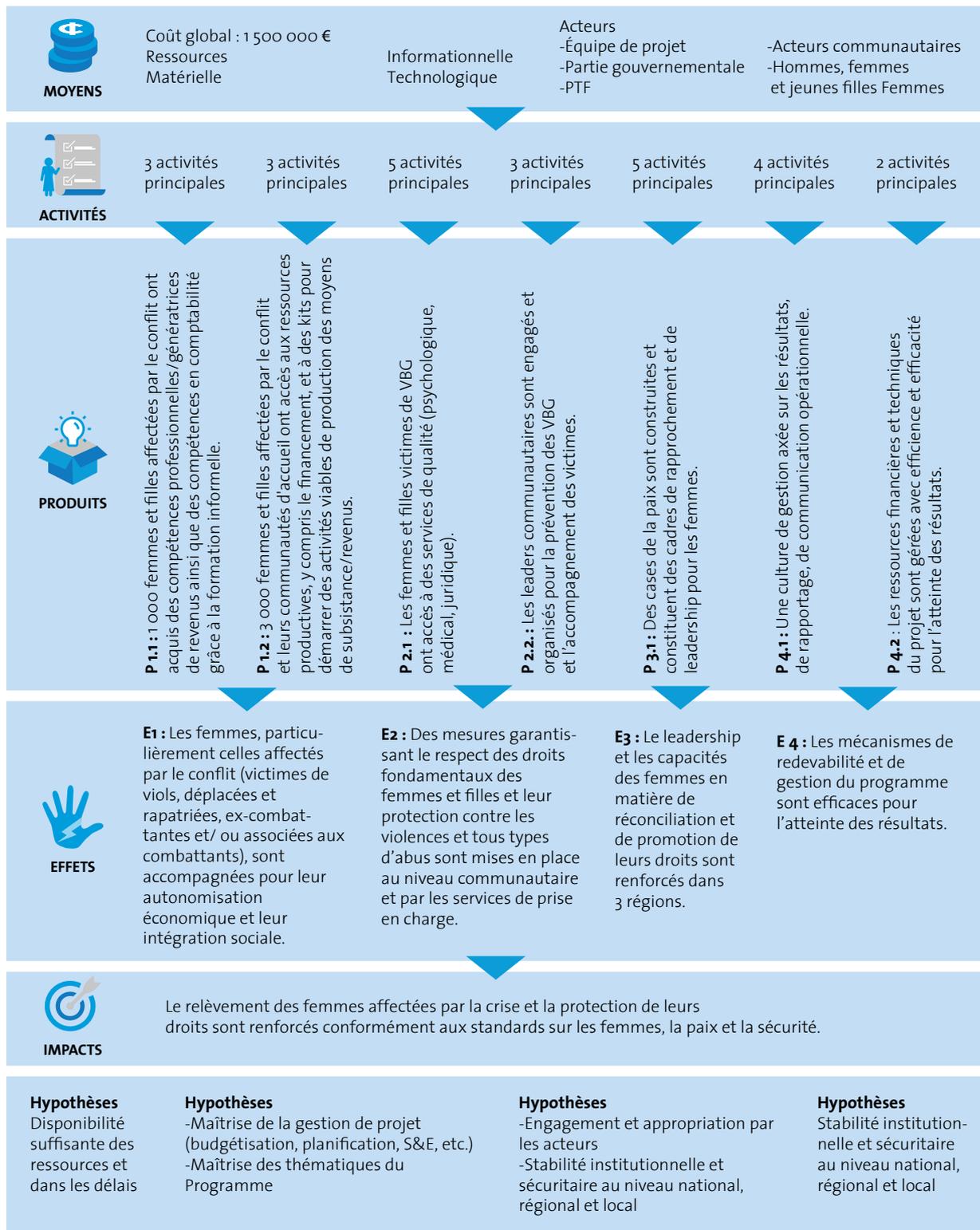
Le dispositif global de mise en œuvre des activités du programme peut être représenté comme suit (voir schéma 4 ci-après). ONU Femmes a assuré la coordination générale et le pilotage du programme. Pour ce faire, elle a organisé des missions conjointes de supervision et des rencontres régulières avec les partenaires de mise en œuvre, les partenaires techniques et financiers (PTF) pour présenter l'avancement du programme, et avec le groupe de capitalisation pour dégager les bonnes pratiques et les leçons tirées. Au niveau national, ONU Femmes Mali soumet et discute des questions stratégiques du programme avec la Coopération Belge. Elle a renforcé les capacités des ONG locales et des services techniques déconcentrés de l'État. Elle a décaissé les ressources au profit des partenaires pour la mise en œuvre des activités. Elle devait initialement travailler avec la MINUSMA à travers le programme de stabilisation à Ménaka mais des entretiens révèlent que la seule activité couplée avec la MINUSMA s'est résumée à la remise des produits/matériels (plateformes multifonctionnelles) aux bénéficiaires.

Quant aux services déconcentrés de l'État, ils ont participé entre autres :

- Au renforcement des capacités des femmes sur divers thèmes de formation ;
- Au suivi terrain des activités et à la supervision conjointe des femmes et filles ;
- À l'identification des lieux d'implantation et à la construction des cases de la paix ;

SCHÉMA 3

Théorie de changement du Programme d'appui à la mise en œuvre de la résolution 1325 au Mali



Source : Auteur à partir du document de projet

- Au référencement, à l'enregistrement et à la prise en charge des VBG ;
- Au suivi terrain des activités des cases de la paix et des comités de veille et d'alerte.

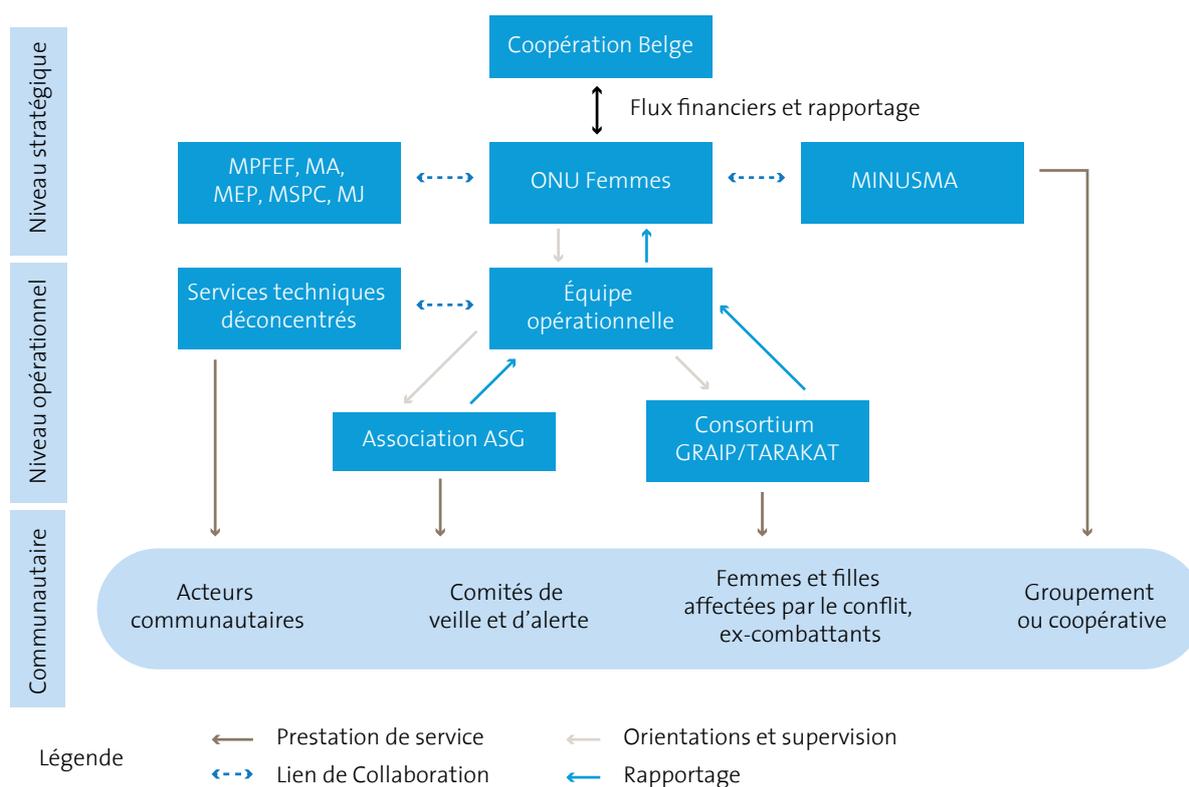
Les ONG locales ont réalisé les principales activités suivantes :

- Les études de base dans les trois cercles d'intervention ;
- La mise en place des comités pour sélectionner les bénéficiaires du programme ;
- La formation des femmes sur les métiers porteurs, la mise en place et le fonctionnement des coopératives, la gestion des AGR ;

- Le suivi et le coaching des femmes pour la gestion de leurs AGR ;
- La mobilisation sociale des populations, notamment des femmes affectées par le conflit ;
- La sensibilisation des communautés (femmes, hommes, leaders communautaires) sur les VBG ;
- Le signalement et le référencement des populations vers les services publics ;
- La mise en place des comités de veille et d'alerte pour le signalement et le référencement des cas de VBG ;
- La collecte et le reporting trimestriel sur la mise en œuvre des activités dans les trois cercles.

Elles ont participé entre autres aux missions de supervision des femmes.

SCHÉMA 4 Dispositif global de mise en œuvre



Source : Auteur à partir du document de projet

II. CADRE DE L'ÉVALUATION

2.1. Portée, but et objectifs de l'évaluation

Portée de l'évaluation : Cette évaluation revêt un caractère informatif, pour édifier aussi bien les bailleurs de fonds que l'équipe de gestion du programme, sur l'état des finalités visées. Les informations générées par l'évaluation doivent être utilisées par différentes parties prenantes pour :

- Contribuer à élaborer des stratégies efficaces et améliorer la participation des femmes dans la mise en œuvre et le suivi de l'Accord pour la paix et la réconciliation ;
- Améliorer la mise en œuvre des normes et standards en matière de femmes, paix et sécurité dans le processus de paix au Mali ;
- Contribuer à la prise en compte de la perspective genre dans les mécanismes de paix, ce qui inclut la représentation des femmes ;
- Améliorer l'accès des femmes et des jeunes aux mécanismes communautaires de résolution et de gestion des conflits.

But de l'évaluation : Le but de l'évaluation est de mieux situer tous les acteurs du « Programme d'appui à la mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali à travers le relèvement économique des femmes affectées par le conflit et la protection de leurs droits » sur l'atteinte des objectifs du programme d'une part, et d'autre part, de permettre la consolidation des leçons apprises.

Principaux utilisateurs et utilisations de cette évaluation : Le tableau ci-après présente les utilisateurs et utilisations de l'évaluation.

TABLEAU 1
Utilisateurs et utilisations de l'évaluation

Utilisateurs	Utilisations	
	Apprentissage et amélioration de la prise de décision	Redevabilité
Bureau pays et Bureau régional d'ONU Femmes	<ul style="list-style-type: none"> • Les leçons apprises du programme • Les conditions de durabilité des acquis • Les acquis à renforcer 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'efficacité du programme • Efficience du programme • Approche participative du programme
Entités du Gouvernement au niveau central et régional	<ul style="list-style-type: none"> • Les leçons apprises du programme • Les conditions de durabilité des acquis • Les acquis à renforcer 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'efficacité du programme • Efficience du programme • Approche participative du programme
Bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none"> • Les leçons apprises du programme • Les conditions de durabilité des acquis • Les acquis à renforcer 	
Société civile	<ul style="list-style-type: none"> • Les leçons apprises du programme • Les conditions de durabilité des acquis • Les acquis à renforcer 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'efficacité du programme • Efficience du programme • Approche participative du programme
Groupes bénéficiaires (femmes et filles affectées par le conflit, ex-combattantes)	<ul style="list-style-type: none"> • Les leçons apprises du programme • Les conditions de durabilité des acquis • Les acquis à renforcer 	

Source : Auteur

Les résultats entrant dans le cadre du processus d'apprentissage et d'amélioration de la prise de décision intéressent l'ensemble des utilisateurs de l'évaluation. L'intérêt concerne les leçons apprises pour renforcer leurs connaissances sur les interventions en matière de relèvement économique des femmes et des filles. Les acquis à renforcer ou les lacunes à combler pour assurer la durabilité sont très importants pour les futures interventions. Outre l'intérêt pour le processus d'apprentissage, le Bureau pays et le Bureau régional d'ONU Femmes ainsi que les entités gouvernementales et les organisations de la société civile qui ont assuré la mise en œuvre des activités rendent compte de la performance globale (efficacité, efficience) du programme.

Objectifs spécifiques : L'évaluation visait les objectifs spécifiques suivants :

- Documenter les meilleures pratiques, analyser les défis et les faiblesses pour éclairer les actions futures en ce qui concerne la participation des femmes et des jeunes dans la construction de la paix ;
- Évaluer l'efficacité et l'efficience organisationnelle dans la mise en œuvre du programme afin de progresser vers une prise en compte de la perspective genre dans les mécanismes de gestion et de résolution de la paix dans les communautés ;
- Identifier et valider les actions innovatrices en faveur de la participation et de la représentation des femmes dans la construction de la paix ;
- Fournir des recommandations réalisables en ce qui concerne la mise en œuvre de la Résolution 1325.

2.2. Champ de l'évaluation

Champ temporel : Le programme, qui prenait fin le 31 décembre 2019, a bénéficié d'un No Cost Extension (NCE) de 3 mois (31 mars 2020) pour terminer les activités en cours. L'évaluation concerne toutes les activités mises en œuvre sur la période comprise entre janvier 2018 et mars 2020.

L'évaluation finale a couvert 8 communes d'intervention : Goundam, Tonka, Doukouria du cercle de Goundam, Bourem et Taboye du Cercle de Bourem, et Ménaka, Tinabaw et Inagar du Cercle de Ménaka.

Ce que l'évaluation ne couvre pas : L'évaluation ne couvre pas toutes les communes d'intervention. L'évaluation n'a pas touché les bénéficiaires des communes de Douékire et d'Essakane dans le cercle de Goundam, de Bamba et de Téméra dans le Cercle de Bourem, de Nfoukaretane et de Tabankort dans le Cercle de Ménaka.

Critères d'évaluation et questions-clés : Les critères d'évaluation retenus sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité ainsi que le critère d'égalité des sexes et des droits humains.

L'évaluation a été spécifiquement conçue d'une part pour répondre aux critères d'évaluation et apporter des réponses, et d'autre part pour atteindre les buts et objectifs de l'évaluation. Les matrices d'évaluation des critères produites lors de la phase de cadrage de l'évaluation sont annexées (Annexes 1, 2, 3, 4, 5, et 6). 17 questions-clés ont été identifiées pour apprécier les critères d'évaluation.

Prise en compte du genre dans le processus d'évaluation : La question du genre a été prise en compte dans le processus d'évaluation, notamment dans la collecte de données sur le terrain. Ainsi,

- Une équipe mixte d'assistants et d'enquêteurs a été constituée, dont 50 % de femmes. Dans chaque commune, un enquêteur et une enquêtrice ont été mobilisés ;
- Les hommes ont été pris comme cibles à part entière dans la collecte des données. Cela répond à l'objectif d'apprécier leur engagement dans la lutte contre les VBG et leur perception du rôle de la femme dans le processus de paix. À cet effet, un questionnaire spécifique a été développé à leur endroit ;
- Une analyse sexo-spécifique des données primaires a été faite en désagrégeant ces dernières selon le sexe.

III. MÉTHODOLOGIE ET LIMITES DE L'ÉVALUATION

3.1. Stratégie adoptée

La stratégie adoptée pour la réalisation de cette évaluation est dimensionnée en trois phases : i) une phase de préparation de la mission, ii) une phase de collecte et de traitement des données et iii) une phase d'analyse des données et de rapportage. Chacune des phases a pleinement impliqué l'ensemble des parties prenantes (équipe opérationnelle, partie gouvernementale, PTF, ONG et bénéficiaires directs).

La mission a opté pour une approche méthodologique mixte qui met en synergie les aspects quantitatifs et qualitatifs de l'évaluation à travers la combinaison de différents outils et méthodes de collecte des données : revue documentaire, entretiens individuels par questionnaire et guide des entretiens qualitatifs. Le recours à une méthodologie mixte est fondé sur la nécessité de la triangulation des données secondaires et des données primaires d'une part, et des données primaires quantitatives et qualitatives d'autre part. Le but était de recouper d'une part les données et informations collectées sur le terrain et celles des rapports d'activités du programme, et d'autre part les données primaires quantitatives et les données qualitatives. La revue des documents de base du programme et des rapports a été nécessaire pour la connaissance du programme, du contexte de mise en œuvre et des principales réalisations. Cette revue a été très importante dans le développement des outils de collecte. Les entretiens qualitatifs et quantitatifs ont eu un double objectif : recueillir les avis, appréciations et propositions des acteurs (équipe de projet, partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires) sur la mise en œuvre et les réalisations du programme, et croiser les données primaires et les données secondaires issues des documents.

Adaptation au contexte de la COVID-19 : Les premiers cas de COVID-19 ont été enregistrés au Mali en mars 2020, et très rapidement les autorités politiques ont instauré des mesures de fermeture des frontières terrestres et aériennes, de quarantaines, de distanciation physique, d'interdiction de rassemblement. Dans ce contexte, le groupe chargé de la gestion de l'évaluation a vivement recommandé le recours aux

outils technologiques pour assurer une collecte à distance. Cette dernière a été entièrement réalisée par téléphone et les réunions d'amendement et de restitution ont eu lieu par vidéoconférence. La formation des enquêteurs/enquêtrices a eu lieu à distance suivant un protocole de formation à distance (Voir annexe 7).

3.2. Cibles et échantillonnage

La collecte de données a ciblé et touché les acteurs suivants : l'équipe de projet, les ministères impliqués, le bailleur de fonds, les ONG locales, les acteurs communautaires (femmes leaders, chefs religieux et coutumiers), les femmes de +20 ans affectées par le conflit, et les hommes.

La méthode de choix des unités d'enquête a combiné le choix raisonné et aléatoire. Le choix raisonné a été appliqué aux acteurs de mise en œuvre, aux ministères impliqués et aux acteurs communautaires. Pour les femmes affectées par le conflit et les hommes, le choix a été aléatoire à partir de la base de données des bénéficiaires, tenue par les ONG ASG et le Consortium GRAIP/TARAKAT. L'échantillon retenu comprenait 425 femmes et 80 hommes (Cf. annexe 8 pour plus de détails sur la taille de l'échantillon).

La sélection aléatoire des bénéficiaires qui devait s'opérer par la fonction Alea d'Excel s'est avérée inopérante suite à des absences de répondants, à des contacts téléphoniques erronés et à la mauvaise qualité du réseau dans la zone d'enquête. Avec l'appui des ONG locales et l'ingéniosité des enquêteurs, les numéros des femmes bénéficiaires ont été identifiés de proche en proche et progressivement jusqu'à atteindre l'échantillon prévu. En effet, après administration du questionnaire, les enquêteurs sollicitaient les contacts d'autres bénéficiaires.

3.3. Outils de collecte de données

Les outils de collecte de données ont été administrés dans le strict respect du consentement volontaire des participants. La collecte de données quantitatives auprès des bénéficiaires directs (femmes affectées, femmes des communautés d'accueil, hommes) a

été réalisé par le biais de deux questionnaires : un spécifique aux femmes et l'autre aux hommes. Pour les autres cibles (personnel d'ONU Femmes et acteurs de mise en œuvre, partie gouvernementale, PTF et société civile), la collecte a eu lieu à travers un guide des entretiens individuels. Quatre guides¹¹ ont été développés avec des questions définies en fonction du rôle, des responsabilités et du niveau d'implication de chaque acteur :

- Guide des entretiens avec l'équipe de projet, y compris les associations de mise en œuvre ;
- Guide des entretiens avec la partie gouvernementale ;
- Guide des entretiens avec les PTF ;
- Guide des entretiens avec les acteurs communautaires, y compris les responsables des comités de veille.

Outre les informations issues du terrain (données primaires), la revue documentaire a permis d'éclairer les conditions de mise en œuvre des activités, les résultats du processus et les résultats annuels obtenus par l'ensemble des partenaires (structures gouvernementales, ONG et entités des Nations Unies).

3.4. Formation des enquêteurs

Profil des enquêteurs : La collecte de données sur le terrain a été réalisée par des enquêteurs/enquêtrices recrutés dans les communes d'intervention du programme. Conformément aux indications des TDR, une équipe mixte composée de 16 enquêteurs (8 femmes et 8 hommes) a été mobilisée. Ces agents ont été supervisés par des 4 assistants, dont 2 femmes. Avec une connaissance avérée du contexte et de la langue parlée au niveau local, ces enquêteurs possèdent de l'expérience dans la collecte de données quantitatives et qualitatives (le profil des agents terrain est présenté en annexe 15).

Formation des enquêteurs : En raison du contexte de la COVID-19, la mission a eu recours à des techniques de formation à distance. Des cartes de recharge ont été mises à la disposition des assistants et enquêteurs pour l'acquisition d'unités de connexion. Ils ont également bénéficié de ressources financières pour imprimer les questionnaires et guides d'entretiens, l'objectif étant de faciliter la lecture et l'appropriation de chacun des outils de collecte. Le calendrier de l'évaluation est présenté en annexe 16.

3.5. Dispositif de collecte

Collecte quantitative : Les outils de collecte digitalisés ont été intégrés dans les tablettes (smartphones) à travers la plateforme web numérique Kobo Collect. Les enquêteurs ont administré les questionnaires femme et homme.

Collecte qualitative : La collecte de données qualitatives a été réalisée par les assistants recrutés sur la base de leur maîtrise des outils de collecte de données qualitatives. Les assistants ont été répartis sur la base de leurs connaissances du milieu et de la langue locale couramment parlée. Ils ont joué un rôle de facilitation, d'encadrement et d'orientation des équipes. Ils ont également assuré la collecte de données qualitatives auprès des acteurs communautaires (responsables de coopératives, femmes leaders, chefs de quartier, chefs religieux). La collecte de données auprès des services de l'État, de l'équipe de projet et du bailleur de fonds a été assurée par le consultant principal. Le Chef de mission était assisté dans les travaux par une équipe d'appui siège du cabinet AMD International.

3.6. Méthodes d'analyse

Données quantitatives : Le traitement des données quantitatives a consisté à exporter les données collectées sur la plateforme Kobo Collect au format Excel. L'apurement de la base de données a porté sur la saisie des données manquantes et la suppression des envois en double et des données aberrantes. Pour l'analyse, l'équipe d'évaluation a produit des statistiques descriptives (proportion, moyenne, valeurs minimale et maximale, etc.) et des graphiques (histogrammes, secteurs, etc.) en lien avec les questions-clés.

Données qualitatives : Les données qualitatives collectées à travers les guides d'entretien ont été retranscrites sous Word. Les données recueillies ont été organisées suivant les questions-clés et les critères d'évaluation, en fonction des catégories d'acteurs : l'équipe projet (ONU Femmes et ONG), les services techniques de l'État, les acteurs communautaires (chefs coutumiers et religieux, responsables d'associations) et le bailleur de fonds (Coopération Belge). Ce regroupement par catégories a facilité la triangulation des informations.

¹¹ L'ensemble des guides et questionnaires développés sont présentés en annexe (annexes 9, 10, 11, 12, 13 et 14).

3.7. Assurance qualité sur l'évaluation

L'assurance qualité des données a été opérée à deux niveaux. Lors de la digitalisation des outils de collecte, notamment les questionnaires, les espaces de réponses ont été calibrés en fonction de chaque question (nombre entier, décimal, choix multiples ou unique, etc.). Des obligations et sauts ont été insérés dans les questionnaires. Le but était d'éviter les données aberrantes. Les données collectées étaient contrôlées en temps réel par les assistants et l'équipe d'appui siège. Cela permettait de garantir que chaque enregistrement était renseigné entièrement. En cas de données ou d'informations anormales ou de réponses incompréhensibles, l'enquêteur était invité à confirmer ou à fournir plus d'explications en rappelant l'enquête, lequel étant informé au préalable de l'éventualité d'un rappel pour complément d'information.

Une fois les données qualitatives collectées par téléphone, les informations étaient consignées par écrit puis envoyées au chef de mission qui les relisait intégralement et s'assurait de la qualité des réponses par rapport aux questions évaluatives. Les observations étaient notifiées aux assistants qui pouvaient reposer les questions si elles n'avaient pas obtenu les réponses recherchées.

Au niveau du Bureau d'études AMD International, le dispositif d'appui siège consiste d'une part à mobiliser une équipe interne technique pour appuyer les travaux pendant toute la durée de la mission. Cette équipe est en contact permanent avec les experts et aide à trouver des solutions aux difficultés de terrain. En cas de besoin, elle mobilise des appuis ponctuels pour permettre aux experts de respecter les délais. Elle rapporte au Client tout changement majeur dans l'exécution de la mission. Cette équipe assure le premier niveau de qualité des livrables produits avant la soumission au responsable qualité d'AMD. Le rapport est transmis au Client après accord de ce dernier.

Le groupe de gestion et de référence de l'évaluation est un cadre exigeant d'échanges et d'alerte, y compris sur les questions de qualité. Les échanges avec le groupe de gestion et de référence de l'évaluation contribuent naturellement à la stabilisation d'un rapport de qualité.

3.8. Éthique

La collecte des données a eu lieu dans le strict respect des règles éthiques. Les principes de base sont notamment :

- Le consentement éclairé : la participation à la collecte se veut libre et en toute connaissance de cause.
Le consentement des répondants est requis avant leur participation. Le but de l'évaluation et de l'exploitation qui seront faites des informations récoltées ont été expliqués au préalable ;
- Le respect du principe Ne pas nuire (Do no harm) : il s'agit d'éviter à tout prix de porter un quelconque préjudice aux participants de l'enquête. Dans le contexte actuel de la COVID-19, le respect de ce principe a commandé l'option de l'enquête à distance. Dans cette même logique, il a été convenu avec le comité de gestion de l'évaluation de surseoir à la collecte des données portant sur les VBG subies par les survivantes.
En effet, avec le confinement, raconter les violences subies au téléphone peut augmenter le risque de violence pour les femmes et leurs enfants si les auteurs venaient à l'apprendre par eux-mêmes ou par personnes interposées.
- La minimisation des risques d'inconfort pour les personnes interrogées : les entretiens ont été réalisés aux dates et aux heures de disponibilité des répondants. Des rendez-vous ont été négociés à l'issue de la phase de prise de contact.

3.9. Bilan de la collecte de données

Le bilan de la collecte de données qualitatives et quantitatives est globalement appréciable. Les cibles prévues ont été atteintes, avec un taux parfois supérieur à 100 %. Concernant la collecte de données qualitatives, des entretiens ont été organisés avec le bailleur de fonds, ONU Femmes, les ONG locales, les départements ministériels impliqués ainsi que les acteurs communautaires (la liste des personnes interrogées est présentée en annexe 17).

Auprès de ces acteurs, il s'est agi de collecter d'une part les documents de programme et les rapports d'activités, et d'autre part les avis et appréciations sur le contexte de mise en œuvre et les critères d'évaluation retenus.

TABLEAU 2
Bilan de la collecte quantitative

Communes	Questionnaire femme			Questionnaire homme		
	Prévision	Réalisation		Prévision	Réalisation	
Goundam	42	64	152%	10	19	190%
Tonka	42	44	105%	10	1	10%
Doukouria	42	51	121%	10	11	110%
Bourem	64	49	77%	10	10	100%
Taboye	64	58	91%	10	10	100%
Ménaka	57	53	93%	10	10	100%
Tinabaw	57	55	96%	10	11	110%
Inagar	57	53	93%	10	10	100%
Total	425	427		80	82	

Source : Auteur à partir des données de l'enquête terrain

Concernant la collecte de données quantitatives, la cible globale (femmes et hommes) prévue a été atteinte. Dans les communes de Goundam, Tonka et Doukouria, le taux d'atteinte de la cible de femmes est largement supérieur à 100% alors que dans les communes d'Inagar, Ménaka, Tanboye, Tinabaw et Bourem, les taux varient entre 77 et 96%. Concernant le questionnaire adressé aux hommes, les taux de réalisation sont supérieurs à 100% dans les communes de Goundam et de Doukouria contre 10% dans la commune de Tonka essentiellement dû à l'indisponibilité des contacts et à la faible qualité du réseau téléphonique (voir tableau 2 ci-après).

Caractéristiques des femmes et hommes enquêtés

Répartition des enquêtés par sexe et par cercle : 427 femmes et 82 hommes ont été enquêtés dans les trois cercles de collecte de données. Dans le cercle de Bourem, l'enquête quantitative a touché 107 femmes (soit 24% des femmes enquêtées) et 20 hommes (soit 24% des hommes enquêtés). Dans le cercle de Ménaka, 161 femmes (38% des femmes enquêtées) et 31 hommes (38% des hommes) ont été interrogés. 159 femmes (38% des femmes enquêtées) et 31 hommes (37% des hommes) ont été touchés dans le cercle de Goundam.

Répartition des enquêtés par sexe et statut matrimonial : La majorité des femmes et hommes enquêtés sont mariés. 77% des femmes sont mariées (52% mariées monogames et 25% mariées polygames). Les femmes divorcées et veuves représentent respectivement 5% et 14% des femmes enquêtées. Dans les trois cercles, les femmes divorcées et veuves ont été interrogées. Des femmes célibataires ont également participé à l'enquête quantitative dans ces trois cercles (4%¹²). Comparativement à la proportion des femmes mariées, celle des hommes (68% mariés monogames et 27% mariés polygames) est plus importante. Des cas d'hommes divorcés et veufs ont été enquêtés dans le cercle de Ménaka (2% des hommes enquêtés).

Répartition des enquêtés par sexe et par niveau d'études : Le niveau général d'instruction des personnes enquêtées (hommes et femmes) est faible, mais celui des hommes est légèrement supérieur. 67% chez les femmes enquêtées sont sans instruction contre 38% chez les hommes. 29% des hommes ont au moins un niveau d'études secondaires contre 8% des femmes.

Répartition des enquêtés par sexe et par activité principale : Il ressort des résultats de l'enquête que la majorité des femmes sont des ménagères (37%) ou font du commerce (40%). Une proportion relativement

12 Il s'agit de 17 femmes célibataires dont l'âge est compris entre 20 et 40 ans.

importante des femmes enquêtées exerce dans le secteur de l'artisanat (14 %). 5 femmes exercent dans le secteur de l'enseignement, dont 4 dans le secteur privé. L'agriculture (43 %) et l'agro-pastorale (21 %) sont les principales activités économiques des hommes. 15 % d'entre eux sont des fonctionnaires et 5 % ont des fonctions religieuses.

Répartition des enquêtés par sexe et par tranche d'âge :

Concernant la participation à l'enquête quantitative, la tranche d'âge dominante chez les hommes est 35-45 ans (55 %) et 45 ans et plus (46 %) chez les femmes. La tranche des moins de 25 ans est moins représentée (4 % des femmes et 20 % des hommes). Les tableaux synthétisant les caractéristiques des femmes et hommes qui ont pris part à l'enquête quantitative sont présentés en annexes 18 et 19.

3.10. Difficultés et limites de l'évaluation

La principale difficulté rencontrée sur le terrain a été la faible qualité du réseau téléphonique dans la zone d'enquête et le fait que certains bénéficiaires ne disposaient pas d'une ligne téléphonique personnelle pour plusieurs motifs. Les bénéficiaires étaient difficilement joignables pour les raisons suivantes :

- Numéros de contact erronés ou non opérationnels : La pénurie d'énergie dans les villages qui ne permet pas de charger régulièrement les portables fait que les appelants tombent généralement sur le répondeur. La consigne face à cette difficulté était de relancer pendant plusieurs jours ;
- Numéros de téléphone n'appartenant pas aux bénéficiaires directs : Les contacts fournis par les femmes bénéficiaires sont parfois ceux des parents proches ou des voisins. La consigne était de négocier un rendez-vous pour entrer en contact avec le bénéficiaire mais la demande de rendez-vous pouvait prendre plusieurs jours. Dans certains villages, le chef de village interdit aux ménages de disposer d'un portable pour des raisons sécuritaires. Seules quelques personnes peuvent en avoir un ;

- Suspicion dans un contexte d'insécurité : Pour des raisons de sécurité des personnes, certains interlocuteurs/interlocutrices étaient réticents/réticentes, c'est pourquoi ils/elles avançaient de prime abord ne pas connaître le bénéficiaire. Ils/elles consultaient parfois l'ONG locale avant de répondre aux questions. La consigne était de mettre en confiance les enquêtés, en expliquant le bien-fondé de l'enquête et du caractère confidentiel des informations et données.

La collecte a été faite de proche en proche dans les communes d'Inagar, Ménaka, Tanboye, Tinabow et Bourem. Les enquêteurs identifiaient les bénéficiaires joignables (équipés d'un portable) à partir d'un bénéficiaire enquêté. L'équipe des ONG ASG, et du Consortium GRAIP/TARAKAT ont joué un rôle important dans l'identification et la mise à jour des contacts pour la collecte de données.

Deux facteurs constituent la limite de l'évaluation mais n'entachent pas la qualité des données collectées et des analyses. Le premier facteur concerne l'échantillonnage aléatoire des femmes affectées par le conflit. Cette sélection aléatoire des bénéficiaires n'a pas été rigoureusement suivie en raison de la faible disponibilité des contacts téléphoniques et du réseau. Avec l'appui des équipes ONG locales, les enquêteurs ont identifié de proche en proche les bénéficiaires accessibles par téléphone et procédé à l'administration des questionnaires. Le second, qui était connu au début de la mission, vient du fait que l'évaluation portait sur une proportion réduite de communes d'intervention car le niveau de sécurité dans certaines ne permettait pas la collecte de données.

« Pour les besoins de l'évaluation et compte tenu de la situation sécuritaire, 8 communes seront couvertes sur les 14 envisagées »,

extrait des TDR de l'évaluation.



IV. CONSTATATIONS

PERTINENCE

4.1. Pertinence

4.1.1. Constat 1

Le programme d'appui à la Résolution 1325 est aligné sur les référentiels nationaux et internationaux, notamment la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations Unies, les Plans d'action nationaux de mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali, l'Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali issu du processus d'Alger, les Objectifs de développement durable (ODD). De ces référentiels, il est possible de dégager trois orientations majeures sur lesquelles le programme est fondé : l'implication des femmes dans le processus de paix et de réconciliation nationale, le relèvement économique post-conflit ainsi que la promotion des droits de la femme.

Ce constat répond à la question-clé 2 (QC2) portant sur la qualité de la réponse du programme aux objectifs de développement à moyen et long terme.

En matière d'implication des femmes dans le processus de paix et de réconciliation, le Programme découle de la Résolution 1325 adoptée en octobre 2000 par le Conseil de sécurité de l'ONU et du deuxième Plan d'Action National élaboré en vue de sa mise œuvre au Mali. Comme stipulé dans l'article 8 de la R1325, il est demandé

« (...) à tous les intéressés, lors de la négociation et de la mise en œuvre d'accords de paix, d'adopter une démarche soucieuse d'équité entre les sexes, en particulier : a) De tenir compte des besoins particuliers des femmes et des petites filles lors du rapatriement et de la réinstallation et en vue du relèvement, de la réinsertion et de la reconstruction après les conflits ; b) d'adopter des mesures venant appuyer les initiatives de paix prises par des groupes locaux de femmes et les processus locaux de règlement des différends, et faisant participer les femmes à tous les mécanismes de mise en œuvre des accords de paix (...) »

Dans le cadre de ce programme, les quatre piliers de la Résolution onusienne et du PAN 1325 ont été pris en compte, à savoir la participation, la prévention, la protection et le relèvement post-conflit.

L'impact du programme s'inscrit aussi en droite ligne avec le Programme d'Action du Gouvernement (PAG) 2013-2018 du Mali qui vise par ses axes 2 et 3 (i) : la restauration de la sécurité des personnes et des biens sur l'ensemble du territoire national et (ii) la mise en œuvre d'une politique active de réconciliation.

En matière de relèvement économique des femmes post-conflit, bien que l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali n'ait pas expressément traité la place des femmes dans le processus de paix, il a reconnu en son annexe 3 la nécessité de réaliser en leur faveur et dans les régions du nord du Mali, des programmes de relance de l'économie locale à court, moyen et long terme. Plus précisément, l'Accord pour la Paix et la Réconciliation a suggéré entre autres actions : (i) la réintégration économique des jeunes et de femmes et de leurs organisations dans le cadre d'initiatives privées collectives ; (ii) la promotion des Activités Génératrices de Revenus (AGR) au profit de jeunes et femmes regroupés en entreprises d'économie

sociale et solidaire (associations ou groupements d'intérêt économique, coopératives) ; (iii) le renforcement des compétences des jeunes et des femmes en harmonie avec les besoins réels des économies locales et leur participation active. Ainsi, en abordant la question du relèvement économique des femmes et de leur réinsertion socio-économique à travers le financement des AGR, le programme s'est mis en phase avec les recommandations de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation.

Concernant la promotion des droits de la femme, il ressort que l'effet 2 du programme relatif au respect des droits fondamentaux des femmes et filles et à leur protection contre les violences et les abus est arrivé à la vision de la Politique Nationale Genre du (PNG) du Mali adoptée en 2011. Pour rappel, en matière de genre, la vision du Mali est celle d'« une société démocratique qui garantit l'épanouissement de toutes les femmes et tous les hommes grâce au plein exercice de leurs droits égaux fondamentaux, à une citoyenneté active et participative et à l'accès équitable aux ressources, en vue de faire du Mali un pays émergent fort de sa croissance et fier de ses valeurs de justice, de paix, de solidarité et de cohésion sociale ».

Cet alignement du programme avec les objectifs nationaux et sectoriels est reconnu par le Directeur régional de la promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille/Ménaka en ces termes :

« le projet vient à point nommé vis à vis de la situation sociopolitique du pays en 2012, parce qu'il a réduit la vulnérabilité des femmes en les appuyant à travers les AGR. Dans certaines localités de Ménaka qui ont été ciblées, il y a des groupements de femmes qui ont bénéficié de plateformes pour subvenir à leurs besoins. Le projet cadre parfaitement avec les objectifs nationaux et est complètement en phase avec nos objectifs car nous avons les mêmes cibles qui sont les femmes, les filles, les enfants »

En renforçant l'autonomie économique de la femme, sa protection contre les violences et son leadership dans les processus de paix et de réconciliation, le Programme contribue à la réalisation des ODD. Citons en l'occurrence :

- Les ODD 1 et 2 relatifs à l'élimination de la pauvreté et de la faim dans le monde ;
- L'ODD 5 qui appelle à l'égalité entre les sexes et à l'autonomisation de toutes les femmes ;
- L'ODD 10 qui appelle à la réduction des inégalités de revenus et ;
- L'ODD 16 qui invite à la promotion de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable.

4.1.2. Constat 2

Le programme d'appui à la Résolution 1325 est aligné sur les priorités et actions de la Coopération Belge et d'ONU Femmes. Il s'inscrit dans les objectifs 3 et 4 du Troisième Plan d'Action National « Femmes, Paix, Sécurité » (PAN, 2017-2021) de la Belgique. Par ailleurs, le programme cadre avec les domaines de la Note Stratégique d'ONU Femmes Mali 2014-2017 avec extension 2018-2019 qui tire toute sa substance du Plan stratégique 2014-2017 d'ONU Femmes.

Le constat 2 est également en lien avec la question-clé QC2.

Les objectifs 3 et 4 du Troisième Plan d'Action National de la Belgique sont stipulés comme suit : « 3. Lutter contre toutes les formes de violence à l'égard des femmes et des filles, et plus spécifiquement les violences sexuelles », et « 4. Promouvoir la participation des femmes aux processus en matière de conflit, de paix et de sécurité ». En effet, la mise en œuvre du Plan est d'application tant en Belgique que dans la politique de la Belgique dans le cadre de la coopération belge, c'est-à-dire les pays avec lesquels le pays entretient des relations bilatérales et les organisations internationales dont la Belgique est membre.

Le programme cadre avec la Note Stratégique d'ONU femmes Mali 2014-2017 avec extension 2018-2019. Trois des cinq domaines de la Note peuvent être évoqués :

- i) les femmes bénéficient de la sécurité des revenus, d'un travail décent et de l'autonomie économique,
- ii) toutes les femmes et les filles vivent une vie exempte de toute forme de violence, et
- iii) les femmes et les filles contribuent et ont une plus grande influence sur la construction d'une paix durable et la résilience.

Cette Note stratégique s'inscrit¹³ dans le Plan stratégique 2014-2017 d'ONU Femmes dont trois des cinq réalisations sont :

R1 : Les femmes ont une sécurité de revenu, un travail décent et une autonomie économique ;

R4 : Toutes les femmes et filles vivent une vie exempte de toutes formes de violence ; et

R5 : Les femmes et les filles contribuent et ont une plus grande influence dans la création d'une paix et d'une résilience durables et bénéficient également de la prévention contre les catastrophes naturelles et les conflits et des actions humanitaires.

Le programme vient également compléter des actions déjà engagées par ONU Femmes à l'échelle mondiale, régionale et nationale. Citons entre autres l'élaboration du plan d'action de la région Afrique de l'Ouest en faveur de la mise en œuvre de la R1325 et le Programme de promotion de la résilience, l'autonomie et la cohésion sociale entre communautés hôtes et populations déplacées dans le Sud-Soudan et au Mali (Gao, Mopti, Sikasso). Rappelons également que le Programme s'inscrit dans un programme phare d'ONU Femmes au Mali sur les femmes, la paix et la sécurité.

4.1.3. Constat 3

Les questions auxquelles le programme s'adresse et les stratégies d'intervention sont adaptées au contexte et aux besoins des populations cibles. L'élaboration du programme s'est fondée sur une analyse préalable du contexte et des problématiques existantes et l'identification des cibles s'est faite de façon participative à travers des études de base dans chaque région.

Ce constat répond à la question-clé QC1 relative à la pertinence du programme par rapport aux besoins des populations cibles.

Tel que décrit dans le document de programme et confirmé lors des entretiens, l'élaboration du programme a fait suite aux constatations sur la faible prise en compte des femmes dans le processus de paix et à l'analyse des causes de ces faiblesses. Il ressort en effet que les femmes ont été marginalisées des négociations de l'accord de paix à Ouagadougou et à Alger puis des instances de suivi de la mise en œuvre de cet accord. Cela constitue un risque de mise à l'écart ou de traitement superficiel de leurs priorités dans le processus de paix.

La situation post-confliktuelle commande aussi des actions concrètes visant à garantir la prise en charge des femmes victimes de violence et d'abus divers mais aussi à engager toutes les femmes, y compris celles de la communauté d'accueil, et les hommes, à la construction de la paix au niveau local.

Le programme a reconnu que les mouvements séparatistes dans le nord du Mali ont prospéré sur le terreau de la pauvreté et du sentiment de marginalisation de la zone en termes de développement. Ainsi, et comme relevé dans les négociations à Alger, l'une des stratégies de l'accord pour la paix est de s'attaquer prioritairement au retard et aux disparités économiques tout en plaçant la femme au cœur de ce processus de reconstruction. De surcroît, la crise est venue renforcer la précarité financière des ménages et des femmes en particulier, aggravant ainsi leur vulnérabilité. C'est ce que confirme cette trésorière d'une société coopérative à Doukeira : « les femmes faisaient le petit commerce du charbon, du riz, des petits ruminants, du maraîchage pour subvenir à leurs besoins et aux besoins de leur famille. Après la crise, elles n'avaient aucun revenu pour subvenir à leurs besoins, il n'y avait aucun sou aussi dans notre caisse ».

Avant la mise en œuvre des activités du programme, une étude de base a été conduite dans chacun des trois cercles d'intervention, par les ONG locales (ASG et le Consortium GRAIP/TARAKAT) et le Ministère de l'Artisanat et du Tourisme (MAT). Elles ont non seulement permis d'établir la situation de référence, mais aussi d'identifier les bénéficiaires. À la lecture des rapports d'études de base et des entretiens, il est possible de conclure au caractère participatif de la démarche de collecte de données qui a abouti à la sélection des bénéficiaires. En effet, l'ensemble des parties prenantes au programme y ont participé, à savoir les femmes affectées, des responsables d'OSC, les leaders communautaires, les autorités politiques et administratives et les services techniques au niveau local.

À l'issue des études de base, 4 142 femmes et jeunes filles vulnérables affectées par le conflit ont été identifiées : 1 042 dans le cercle de Bourem, 1 150 à Ménaka dans le cercle de Ménaka, et 1 550 dans le cercle de Goundam. Enfin, le MAT a identifié 400 femmes, dont 200 à Gao et 200 à Kidal (rapport annuel 2018). Ces femmes présentent divers profils de vulnérabilités : déplacées ou rapatriées, ex-combattantes ou associées

¹³ « Les priorités programmatiques proposées par l'ONU-Femmes Mali sont en parfait alignement avec le Plan cadre intégré des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF+) au Mali 2015-2019 dont les 4 axes portent sur i) Paix, sécurité et réconciliation nationale, ii) Gouvernance, iii) Accès aux services sociaux de base et iv) Croissance inclusive et développement durable.

aux groupes armés, victimes de VBG et femmes issues des communautés hôtes.

La mise en place dans les quartiers et villages, de comités de sélection constitués de représentants de jeunes, de femmes, d'élus locaux, est importante afin d'identifier les bénéficiaires sur la base de critères de vulnérabilité contextualisés, et dénote de la dimension communautaire de la démarche. Dans ce processus communautaire, les bénéficiaires pouvaient recourir au comité de plainte en cas d'erreur¹⁴ d'inclusion et d'exclusion. Cela a permis un ciblage moins contesté. La revue documentaire et la collecte de données sur le terrain n'ont pas révélé d'erreurs d'inclusion ou d'exclusion dénoncées par des acteurs.

4.1.4. Constat 4

Les principales activités mises en œuvre en guise de réponse aux problématiques identifiées sont globalement bien appréciées par les bénéficiaires. La réponse apportée est globalement en phase avec les besoins exprimés. Toutefois, des améliorations restent possibles pour répondre aux besoins humanitaires de certaines femmes et filles affectées par le conflit qui ont perdu presque tout.

Ce constat concerne également la question-clé QC1 portant sur la pertinence du programme par rapport aux besoins des populations cibles.

Il s'agit entre autres :

- Des activités de formations, des crédits rotatifs, des appuis aux AGR dans le cadre du relèvement économique ;
- Des activités de mise en place des comités d'alerte et de veille, de plaidoyer auprès des chefs religieux et coutumiers pour la prévention et la protection des femmes contre les VBG ;
- Des activités de création et d'équipement des cases de la paix pour créer des espaces d'échanges entre femmes et renforcer le leadership de la femme vis-à-vis de la cohésion sociale ;
- Des activités de formations et de dotation en matériel des services techniques déconcentrés pour améliorer la qualité de la prise en charge des femmes et filles victimes.

Les données collectées sur le terrain révèlent que 98 % des femmes bénéficiaires des formations sur les métiers porteurs les jugent utiles parce que le thème de formation est directement lié à l'activité qu'elles mènent dans la vie courante (78 % des cas) ou parce qu'elles envisagent de développer une activité liée à ce thème (22 %).

Relativement aux comités d'alerte et de veille mis en place, 98 % des femmes interrogées ont émis une appréciation positive du travail accompli. De même, plus de 9 femmes sur 10, soit 92 % d'entre elles, estiment que les cases de la paix contribuent à renforcer l'intégration sociale en rapprochant les femmes affectées par le conflit des femmes des communautés d'accueil.

Toutefois, 27,8 % ont indiqué leur insatisfaction car elles estiment que le contenu des kits était insuffisant (31 femmes dans le Cercle de Bourem, 22 femmes dans le Cercle Goundam et 12 femmes à Ménaka).

Les femmes et filles affectées par le conflit sont des déplacées internes. Elles doivent compter sur la solidarité communautaire ou sur l'appui de l'État ou des partenaires au développement et acteurs humanitaires pour avoir un abri parce qu'elles ont quitté leur localité. Outre la question des abris, certaines ont perdu leurs familles¹⁵, sont victimes de viols et d'atrocités. Dans les cercles de Ménaka et de Bourem par exemple, l'étude de base révèle que 60 % des femmes enquêtées sont veuves et 40 % ont perdu leurs biens (actif productif, matériel de production, de transformation, etc.). Même si la mission n'a pas obtenu de chiffres précis pour indiquer l'ampleur du problème dans la zone d'intervention, il faut noter qu'il s'agit d'un problème réel vécu par les femmes affectées par le conflit. Elles se trouvent parfois dépourvues du minimum vital (abris, vivres et non-vivres). Dans sa conception, le programme répond de manière insuffisante aux problèmes spécifiques d'ordre humanitaire (abris, vivres et non-vivres) de ces femmes. Pour la prise en charge de ces questions humanitaires éventuelles, des actions synergiques avec des organismes humanitaires auraient pu être envisagées.

14 Les erreurs d'inclusion sont le fait des personnes qui bénéficient de l'appui du programme mais qui ne devraient pas l'être en raison des critères de sélection. Ces personnes bénéficient à tort de l'appui du programme. Par contre, les erreurs d'exclusion sont le fait des personnes qui n'en bénéficient pas alors qu'elles le devraient eu égard aux critères de sélection.

15 Source : Document de programme

4.1.5. Constat 5

Les besoins et priorités des bénéficiaires n'ont pas connu de changements importants sur les 27 mois de mise œuvre au point de nécessiter des ajustements (révision ou nouvelles activités) dudit programme.

Le constat 5 fait référence à la question-clé QC3.

Les priorités identifiées au départ (participation de la femme au processus de paix, représentation des femmes au niveau politique, prévention et protection des femmes et filles contre les VBG, et relèvement économique des femmes) sont restées valables pendant toute la durée de mise en œuvre. Même en l'absence de conflits armés, les questions d'autonomisation des femmes et de protection contre toutes les formes de violences et d'abus restent posées. C'est ce que soutient la Coordonnatrice du programme en ces termes : « La question des VBG est une question de droit de l'homme. Depuis 2012, on sait que la situation est chaotique dans la zone de conflit de façon que, même quand les groupes armés ne sont plus les auteurs de ces cas ce sont les jeunes des communautés eux-mêmes qui ont tendance à perpétuer des violences basées sur le genre. Le conflit n'est plus l'objet des groupes armés seulement. C'est une question de droit ! ».

Suite à l'apparition des premiers cas confirmés de COVID-19 au Mali en mars 2020, les autorités ont pris des mesures barrières. Le programme n'a donc pas été affecté par la COVID-19 car la mise en œuvre des activités a pris fin en mars 2020. Il convient toutefois de noter que la COVID-19 a affecté les AGR d'un grand nombre de bénéficiaires. Selon les déclarations des femmes, la COVID-19 a entraîné l'arrêt total des AGR (pour 44 % des femmes concernées), une baisse de la demande (pour 42 % des femmes concernées) et des difficultés d'approvisionnement en intrants (pour 14 % des femmes concernées).

4.1.6. Constat 6

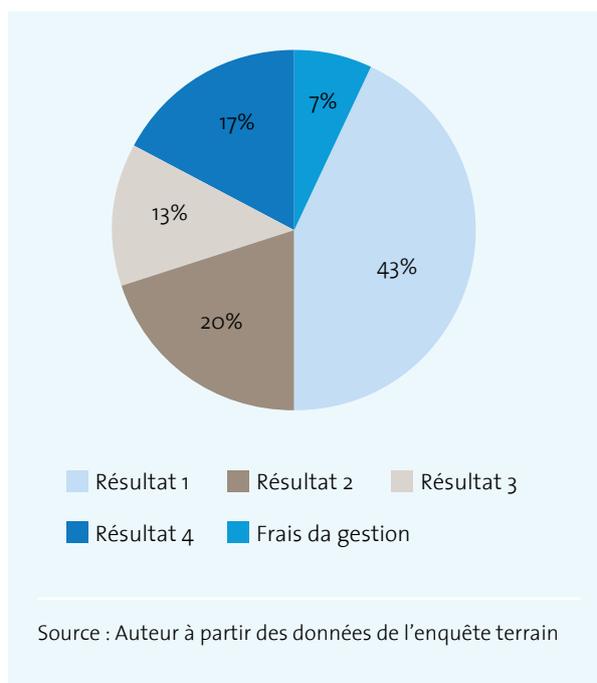
Le cadre des résultats et des ressources fait montre d'une cohérence interne du programme. Des améliorations sont également envisageables au niveau de la définition et des modes de calcul des indicateurs de suivi.

Le constat 6 concerne la question-clé QC7 relative au système de suivi-évaluation du programme.

La lecture du document du programme révèle une logique d'intervention claire. La formulation des résultats et des activités est expressive. Chaque résultat et produit du programme est mesuré par un ou deux indicateurs. La théorie de changement sous-jacente rappelée plus haut est plausible. Les femmes sont motrices de paix pour peu que les conditions garantissant leur participation effective au processus de paix soient réunies. L'articulation entre les activités planifiées et les résultats escomptés est jugée cohérente et solide.

L'approche de mise en œuvre des activités procède tout d'abord d'une démarche participative qui promeut la participation des acteurs institutionnels à travers l'implication des ministères sectoriels et de la société civile, le partenariat avec la MINUSMA, la coordination avec les bailleurs et le Groupe Thématique Genre (GTG) ainsi que la synergie d'action avec les autres interventions de la Belgique au nord du Mali. Sur le plan opérationnel, la stratégie de mise en œuvre a prévu de passer par des actions de recherche, de communication, de renforcement des capacités ainsi que par l'implication des hommes et des jeunes à travers la sensibilisation et la mise en place des comités de veille et d'alerte sur les cas de VBG. Ces choix sont jugés pertinents.

GRAPHIQUE 1
Répartition du budget global par résultat du programme



La structure de coût des activités du programme accorde une plus grande importance au relèvement économique. Sur le budget total de 1 500 000 €, le résultat R1 relatif au relèvement économique des femmes occupe 43 % du budget contre 20 % pour le résultat R2, 13 % pour le résultat R3 et 17 % pour le résultat 4. Le financement des activités génératrices de revenu des femmes affectées par le conflit constitue la principale composante du coût du résultat R1, soit 51 %. Cette répartition financière est cohérente avec le rôle central de l'autonomisation économique dans l'intervention tel que décrit dans le narratif du programme.

En combinant les activités de capacitation et d'autonomisation économique de la femme (clé de voûte de l'intervention) avec celles de protection contre les violences par la prise en charge des cas, le programme a intégré trois dimensions intrinsèquement liées : l'économique, le psychologique et le social.

Le cadre de suivi des indicateurs du programme présente la liste exhaustive des indicateurs, avec la définition de chaque indicateur, les valeurs de la baseline et les cibles, la source de données, la méthode de collecte de données, la fréquence et le responsable de la collecte. Le cadre de suivi des indicateurs tel qu'élaboré n'intègre pas la perspective de suivi régulier sur l'évolution réelle des indicateurs.

Pour l'ensemble des indicateurs, les méthodes de calcul ne sont pas indiquées et les définitions ne traduisent pas fidèlement les intitulés (voir ci-dessous un extrait du plan de suivi). Une telle situation pourrait poser un problème de compréhension et d'interprétation de l'indicateur, d'une part entre les membres de l'équipe projet, d'autre part entre l'équipe projet et l'évaluateur.

Prenons l'exemple de l'indicateur « Nombre de femmes affectées par le conflit appuyées pour leur relèvement économique ». Cet indicateur compte-t-il toutes les femmes qui ont reçu des appuis matériels, financiers, ou qui sont formées sur les différents thèmes ? Lorsqu'une femme a bénéficié d'une formation et d'un appui matériel, est-elle comptée une fois ou deux fois ? Il s'agit là de l'analyse des inclus et des exclus dans le calcul de l'indicateur. Le cadre de suivi des indicateurs ne donne pas d'information à ce sujet.

Le programme d'appui à la Résolution 1325 a défini 14 indicateurs de mesure des effets et des produits (extrants). Sur les 14 indicateurs, 2 sont qualitatifs, les autres sont quantitatifs. Les changements au niveau des effets auraient été mieux appréciés avec des indicateurs qualitatifs notamment : l'appréciation que les femmes ont de la qualité de la prise en charge des VBG, des cases de paix et des comités de veille, de la qualité de l'intégration et de la cohésion sociale.

TABLEAU 3
Auteur à partir du plan de S&E

INDICATEUR	DEF
Nombre de femmes affectées par le conflit appuyées pour leur relèvement économique	Toute personne déclarée comme affectée par la communauté elle-même
Nombre de femmes et filles formées en métiers porteurs	Toute personne ayant bénéficié d'une formation en métier porteur
formées en métiers porteurs	Toute personne ayant bénéficié d'une formation en métier porteur
Nombre de femmes envoyées en formation pour l'installation de l'énergie solaire	Toute personne ayant bénéficié d'une formation en formation en installation de l'énergie solaire
Nombre de femmes formées en entrepreneuriat, gestion et marketing	Toute personne ayant bénéficié d'une formation en entrepreneuriat, gestion des AGR et marketing

Source : Auteur à partir des données de l'enquête terrain

EFFICACITÉ DU PROGRAMME

4.2. Efficacité du programme

4.2.1. Constat 7

Le système de suivi-évaluation du programme a fourni les livrables attendus, notamment les rapports d'exécution périodique, les rapports de supervision, la base de données des bénéficiaires. Les quelques insuffisances (absence de sigles et abréviations, confusions entre forces et opportunités, entre faiblesses et menaces, incompréhension de la notion de leçon apprise) notées sur la qualité de ces livrables n'ont pas affecté la mise en œuvre des activités du programme.

Ce constat porte également sur la question-clé QC7.

Dans le document de programme, le cadre de résultat et des ressources compile l'ensemble des résultats attendus, les produits, les indicateurs, les activités, les coûts et les responsables de mise en œuvre. Le document de travail cadre de suivi des indicateurs est conçu à partir du cadre de résultat et se nourrit progressivement des données et informations de la mise en œuvre des activités. Le cadre de suivi des indicateurs reprend les indicateurs généralement contractuels et informe régulièrement de leur avancement. La périodicité de renseignement est généralement adossée à la période du rapportage. Le cadre de suivi élaboré au début des activités n'a pas été renseigné régulièrement et n'a pas permis d'apprécier l'évolution des indicateurs.

Les ONG locales produisent des rapports trimestriels puis ONU Femmes les compile et élabore le rapport d'activités annuel. Au début du programme, ces ONG ont bénéficié d'une formation sur les procédures administratives et financières d'ONU Femmes et les outils mis à disposition pour faciliter le rapportage. Les rapports trimestriels des ONG font ressortir les éléments essentiels au suivi de l'avancement du programme : analyse des résultats atteints sur la période, activités réalisées, analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces), difficultés rencontrées et solutions apportées. La quasi-totalité des rapports ne contient pas de sigles ou d'abréviations, ce qui facilite la lecture. Il existe parfois des

confusions entre d'une part les forces et les opportunités, et d'autre part les faiblesses et les menaces. Les forces et faiblesses sont internes au programme, contrairement aux opportunités et menaces qui sont en lien avec l'environnement externe. Les ONG locales faisant partie de l'équipe de projet, « l'existence au sein d'ASG d'un vivier d'agents compétents évoluant sur d'autres projets mis à disposition dans le cadre d'une mutualisation des ressources et d'efficacité du projet, et la disponibilité au niveau d'ASG de moyens logistiques rénovés mis à la disposition des agents évoluant à plein temps sur le projet¹⁶ » constituent une force du programme, et non pas une opportunité.

Les constats sont similaires concernant les leçons apprises. La conjonction **Si** ne peut introduire une leçon apprise. C'est l'exemple de cette phrase conditionnelle « **Si** les autorités locales œuvrent aux côtés de l'équipe du projet « pour faire évoluer la mentalité d'assistés qui semble s'installer dans l'esprit de beaucoup de bénéficiaires », le projet pourrait avoir l'impact souhaité quel que soit le montant de l'appui accordé aux femmes victimes du conflit que certains jugent « très petit » pour permettre leur relèvement économique ».

Des visites de supervision conjointes avec des structures de l'administration sont organisées au profit des femmes (coopératives, cases de paix, comités de veille et d'alerte et AGR). Des rapports de supervision

16 Extrait du rapport d'exécution mars-juin 2018 de ASG.

sont produits pour documenter les évolutions des indicateurs, les difficultés et les recommandations formulées. L'insécurité a parfois affecté la participation de l'équipe de projet ONU Femmes aux visites, notamment dans le cercle de Goundam. Dans ce cercle où le niveau de sécurité est jugé relativement élevé, des restrictions sont imposées au personnel d'ONU Femmes alors que

« c'était quand même bien qu'ils (personnel ONU Femmes) soient là avec nous pour écouter comment les bénéficiaires mettent en œuvre les activités sur le terrain »

déplore un acteur de l'équipe projet.

La base de données des bénéficiaires du programme est une compilation des bases tenues par les ONG locales. Dans la Note de conception initiale, il avait été signalé que la base de données des bénéficiaires n'était pas unifiée et que les deux listes en version Word n'étaient pas non plus harmonisées. Une telle présentation des deux listes n'est pas de nature à faciliter l'exploitation globale des données. Toute analyse comparative est également rendue difficile.

4.2.2. Constat 8

Le programme a atteint 83,3 % des effets attendus et 75 % des produits. Cela correspond à un taux d'atteinte des cibles des indicateurs (effets et produits) de 78,6%. Le contexte d'insécurité dans la zone d'intervention a affecté directement et indirectement la mise en œuvre des activités du programme.

Ce constat répond aux questions-clés QC4 et QC5 relatives à l'atteinte des résultats du programme et aux facteurs de l'environnement externe qui ont affecté la mise en œuvre des activités du programme.

Dans le document de projet, 6 indicateurs de mesure de résultats sont définis. 5 ont atteint leurs cibles avec parfois des dépassements (soit un taux de 83,3 %). Les résultats R1, R2, R3 et R4 ont été atteints.

Le programme d'appui à la Résolution 1325 a défini 7 produits (extrants) et 8 indicateurs de mesure. À l'image des indicateurs de résultat, le niveau global d'atteinte des indicateurs des produits est également satisfaisant. Parmi les 8 indicateurs de produits, 6 (soit 75 %) ont atteint leurs cibles respectives (voir annexe 21).

La situation des indicateurs à la fin du programme relève que les produits P1.1, P1.2, P2.1, P2.2 et P4.2 sont entièrement réalisés.

Les entretiens et la revue documentaire ont permis d'identifier les forces et les opportunités qui ont constitué des facteurs favorables à la mise en œuvre des activités du programme. Il s'agit entre autres de l'adhésion des bénéficiaires directs et des acteurs au niveau local, de l'assise d'ONU Femmes dans la zone d'intervention, de l'ancrage communautaire des ONG ASC, et GRAIP/TARAKAT, de l'existence d'organisations de femmes dans les communes d'intervention avant le programme, et de la présence d'organisations humanitaires dans la zone d'intervention.

Les facteurs négatifs pour la mise en œuvre des activités sont entre autres la situation sécuritaire très volatile dans la zone d'intervention, l'hostilité de certains acteurs à la philosophie des intérêts du crédit rotatif et aux questions du mariage des enfants/forcé, le non-déblocage du reliquat du budget du programme, le retard dans la mise à disposition des ressources auprès des ONG locales.

La situation sécuritaire très volatile dans la zone d'intervention : L'insécurité a été une contrainte majeure dans la mise en œuvre d'une activité du programme. Le contexte a été marqué par des attaques (banditisme, vols à mains armées, viols) sporadiques, et certains axes (Goundam-Tombouctou, Goundam-Tonka) sont parfois bloqués et inaccessibles. Ces attaques n'ont parfois pas épargné les humanitaires. Face à cette situation, certaines autorités ont pris des mesures parfois difficiles.

« Notre chef de village a dit que personne ne doit avoir de téléphone car le téléphone a causé beaucoup de victimes ici. Je ne veux pas rentrer dans les détails car ça ne serait pas bon pour moi. Seules trois grandes familles disposent d'un téléphone et tout le monde va là-bas pour appeler »

confie une enquêtée de la commune Tinabow (cercle de Ménaka). L'autorité locale de Goundam a elle aussi publié une note demandant l'arrêt des activités de tous les partenaires entre le 22 juillet et le 14 août 2019 pour pouvoir assurer la sécurité pendant les campagnes des élections présidentielles.

Au niveau communautaire, c'est la peur qui domine comme le soutiennent ces enquêtées de Doukouria : « les femmes qui faisaient le maraîchage étaient souvent agressées dans les jardins par des hommes armés le petit soir » (propos d'une femme de Doukouria). Une autre femme responsable de groupement dans ladite commune renchérit : « les femmes de notre société coopérative avaient toujours peur au cours de leurs déplacements dans les foires des villages voisins car elles étaient souvent menacées de viol en cours de route ». Selon le conseil communal de Tonka : « elles ne sont pas libres de faire leurs activités à leur convenance, car elles sont violées par les hommes armés au cours des voyages sur les routes, elles sont dépossédées de leur argent, elles reçoivent des menaces à tout moment des groupes armés, elles ne peuvent pas entreprendre d'activités en dehors de la ville et cela limite leur gain, car pour gagner beaucoup, il faut être en mesure de fréquenter les foires des villages voisins. Avec la présence des groupes armés cela n'est pas possible ».

Cette situation d'insécurité a affecté directement le programme par la suspension, l'arrêt ou le report de certaines activités et indirectement par la non-ouverture des institutions financières dans la zone d'intervention. Le manque d'institutions financières a été un handicap pour les opérations financières entre ONU Femmes et les ONG locales d'une part, et entre les ONG locales et les bénéficiaires d'autre part. Les alternatives ont été : i) le recours à des transports en commun (camions de transport de marchandises, pinasse ou moto) pour l'envoi des ressources, ii) la collaboration avec les commerçants de la place pour qu'ils aident le paiement des bénéficiaires (à travers la mise à disposition de la trésorerie par leurs correspondants locaux) ou iii) la planification avec les rares agences de transfert d'argent (Orange Money) encore présentes sur place pour le retrait d'argent.

Il convient de souligner le surcoût de certaines activités provoquées par la situation d'insécurité. Par exemple, l'ONG ASG a dû supporter sur fonds propres les commissions des commerçants pour le transfert des fonds d'AGR aux groupements de femmes de Goundam.

Au plan socioculturel : Au début de la mise en œuvre du projet, on a constaté que certains membres des groupes armés et populations étaient hostiles à la philosophie du crédit rotatif qui génère des intérêts, la considérant comme une mécréance ou contraire aux principes de l'islam. L'évaluation note également la réticence de certains chefs religieux envers le concept de VBG, plus spécifiquement les questions relatives au mariage des enfants/forcé. L'équipe

projet était parfois obligée de surseoir aux activités de sensibilisation aux VBG dans certaines localités : « dans les localités comme Intadeini et Inagar, avant on ne pouvait pas parler de VBG au début du projet, ils disent que tout ce qu'on dit est faux et qu'il n'y a pas de cas négatifs liés au mariage précoce. Lors de la caravane de sensibilisation, dans les 27 villages, nous avons évité d'aller à Inekar », confie un acteur de l'équipe projet à Ménaka.

Le non-déblocage du reliquat du budget du programme :

Le budget du programme était de 1,5 million d'euros pour une durée de 24 mois (janvier 2018-décembre 2019). 1 million d'euros a été débloqué pour la première tranche au début du programme. La deuxième tranche, qui correspond à 500 000 euros (dont 300 000 euros devaient être remis à la MINUSMA), n'a pas pu être décaissée à la fin de la première année d'exécution. En effet, ce décaissement était conditionné à un niveau de consommation des ressources d'au moins 70 %. L'insécurité qui a marqué le contexte a perturbé la mise en œuvre des activités et affecté le niveau de consommation des ressources. Le contrat étant ferme, le reliquat n'a pas fait l'objet de décaissement. Le programme a toutefois bénéficié d'un NCE de 3 mois pour boucler les activités.

Le retard dans la mise à disposition des ressources auprès des ONG locales :

Les retards observés dans la mise à disposition des ressources n'ont pas affecté significativement la mise en œuvre des activités et l'efficacité du programme. Conscientes des effets négatifs des retards sur les activités, les ONG ont mobilisé des ressources propres pour préfinancer les activités et avancer dans le planning du programme. À titre d'exemple, l'ONG ASG a préfinancé les activités suivantes :

- i) la rencontre de partage des fondamentaux du programme dans le cercle de Goundam, et
- ii) l'atelier de formation de 5 jours de l'équipe terrain. ASG a financé sur fonds propres l'étude baseline qui n'était pas budgétisée.

4.2.3. Constat 9

ONU Femmes a établi des partenariats (formels ou non, directement ou indirectement) avec les structures de l'État, les ONG locales, les leaders communautaires et les bénéficiaires. Par contre, le partenariat avec les autres organisations du système des Nations Unies, qui devrait contribuer à la réalisation conjointe des objectifs du programme, n'a pas été mis en place.

Le constat 8 est en lien direct avec la question-clé QC6 concernant les accords de partenariats noués pour faciliter la mise en œuvre des activités du programme.

Une des stratégies du programme visait à créer une synergie d'action entre les entités des Nations Unies afin de mieux renforcer la protection et la prise en charge des victimes de VBG. Le document de projet (Prodoc) a ainsi prévu qu'ONU Femmes travaille en partenariat avec la MINUSMA à travers le programme de stabilisation chargé de la mise en œuvre du programme à Ménaka. La mission note cependant que sur le terrain, ce partenariat n'a pas fonctionné à cause des difficultés rencontrées pour situer l'unité bénéficiaire de ces fonds au sein de la MINUSMA à Ménaka. Le règlement de ce problème a pris du retard et comme le deuxième transfert n'a pas été reçu, les activités qui devaient être réalisées par la MINUSMA n'ont pas pu l'être. Par ailleurs, le Prodoc a envisagé de partager les données et informations sur les résultats du programme et les enjeux associés à la participation des femmes dans le processus de la paix avec le Groupe Technique Genre (GTG). Cela n'a pas non plus été réalisé. Les rapports d'activités du programme ont été partagés au sein de l'équipe projet et avec le bailleur. Quelques activités ont toutefois pu être exécutées avec les agences onusiennes, notamment la rencontre du Cluster protection contre les VBG et l'élaboration de canevas de collecte des données, afin de réduire les imperfections (données réelles) au niveau communautaire et de respecter la discrétion des acteurs de dénonciation.

ONU Femmes a établi un partenariat formel et collaboratif avec les structures gouvernementales. Dans le cadre du partenariat avec les services techniques de l'État, le Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (MPFEF) a assuré le lead et l'orientation des victimes de viols/VBG et de médiation dans les zones du projet, conformément au PAN 1325. Sur le terrain, les directions régionales ont été impliquées dans la mise en œuvre des activités du projet à travers leurs services locaux ou déconcentrés de l'État. Il s'agit entre autres du Service Local de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (SLPFEF), de la chambre locale d'Agriculture, des tribunaux de première instance, de la sécurité, des Centres de Santé de Référence.

Dès le début du programme, les structures déconcentrées de l'État ont été approchées et informées du contenu du programme par l'équipe de projet. Elles ont pris connaissance de leurs rôles et responsabilités dans la mise en œuvre des activités du programme. Ces services de l'État ont donc participé entre autres :

- Au renforcement des capacités des femmes sur diverses thématiques ;
- Au suivi terrain des activités et à la supervision conjointe des femmes ;
- À l'identification des lieux d'implantation et à la construction des cases de la paix ;
- Au référencement, à l'enregistrement et à la prise en charge des cas de VBG ;
- Au suivi terrain des activités des cases de la paix et des comités de veille et d'alerte.

Le partenariat avec les services techniques déconcentrés de l'État a constitué un facteur significatif dans les activités de sensibilisation, de signalement, de dénonciation et de prise en charge des cas de VBG. La participation de ces structures a permis la mise à disposition des données statistiques dans les zones d'intervention du programme.

Les services locaux de la promotion de la femme ont appuyé la mise en place et le renforcement des comités de veille ainsi que le suivi des activités sur le terrain. Cela a contribué à instaurer une dynamique locale dans la lutte contre les VBG à travers les 26 comités d'alerte précoce dans les 3 cercles (Bourem, Goundam et Ménaka). 423 hommes leaders et communicateurs traditionnels, jeunes leaders dans le cadre du « He for She », et 275 femmes leaders, ont bénéficié de l'appui des acteurs de la chaîne pénale, des services de santé, du développement social et de la promotion de la femme.

Pour l'identification des femmes exerçant dans l'artisanat, les directions régionales du Ministère de l'Artisanat et du Tourisme (Gao et Kidal) ont été impliquées dans le projet. Le projet a ainsi permis au MAT de reprendre ses activités régaliennes dans les zones d'intervention dans lesquelles les activités étaient pratiquement arrêtées à cause de l'insécurité. 3 419 femmes et jeunes filles déplacées, retournées, rapatriées, ex-combattantes, victimes de VBG et populations hôtes ont à cet effet été identifiées et formées sur les nouvelles techniques de tannerie dans les zones de Gao, Ménaka et Kidal.

Le partenariat avec les services de l'État a souffert d'un manque de cadre de concertation entre les équipes du projet et les services décentralisés et déconcentrés de l'État pour faire la mise à jour continue des intervenants du programme, le bilan des activités réalisées par acteur, pour identifier les difficultés survenues et apporter des solutions. L'utilité de ces cadres de concertation est pourtant défendue par ONU Femmes :

«ces cadres de concertation sont des lieux de présentations, de discussion et de partage des leçons apprises »¹⁷.

Le partenariat mis en place avec les ONG locales était formel et contractuel. Pour la mise en œuvre des activités du programme, ONU Femmes a procédé au recrutement des ONG locales sur la base d'un appel d'offre ouvert avec des critères de sélection bien définis (expérience genre, présence dans la zone etc.). Cependant, il ressort des entretiens et de la revue documentaire que les ONG locales ont rencontré quelques problèmes, relatifs à l'absence d'institution financière et à la non-budgétisation de l'étude baseline.

Le partenariat avec les acteurs communautaires est de nature informelle et indirectement mis en place à travers les ONG locales. Ce partenariat avec les acteurs communautaires a été établi à travers des rencontres d'information et de plaidoyers pour leur participation dans la mise en œuvre des activités du programme. Dès le début, l'équipe projet a obtenu leur adhésion et leur engagement. Cela s'est concrétisé par un accord de principe à la mise en œuvre des activités du programme à travers des ateliers d'information et de partage des fondamentaux du programme, qui ont permis d'obtenir des résultats grâce entre autres, à la participation aux assemblées générales concernant la validation des listes des bénéficiaires du programme, à la mise en place des comités de veille, à la construction des cases de la paix, à la mobilisation sociale des femmes et à la sensibilisation sur les VBG.

Le partenariat avec les femmes affectées par le conflit est informel. L'assise d'ONU Femmes dans la zone d'intervention et l'ancrage communautaire des ONG locales ont fortement contribué à cimenter ce partenariat, qui a placé les femmes cibles prioritaires du programme au cœur des activités. Elles ont été consultées, impliquées et ont participé aux différentes activités les concernant. Pour garantir leur pleine participation et obtenir leur adhésion et leur engagement, des réunions et ateliers ont été organisés dans les cercles d'intervention pour les informer et partager le contenu du programme. Les activités de renforcement de capacités sur les AGR, les VBG, la Résolution 1325, la coopérative, le crédit rotatif, etc. ont permis aux femmes de mieux cerner leurs rôles dans la cohésion sociale, le processus de réconciliation, la prévention des VBG et d'apprécier les possibilités de leur relèvement économique.

4.2.4. Constat 10

D'autres partenaires au développement interviennent sur les thématiques de lutte contre les VBG, d'intégration sociale, d'appui aux AGR dans les localités de la partie nord du Mali. Les actions de ces partenaires ont contribué aux indicateurs des effets et impacts du programme d'appui à la Résolution 1325.

Ce constat fait référence à la question-clé QC8.

Suivant la chaîne de résultats, qu'il s'agisse du modèle classique ou du modèle de gestion axée sur les résultats, les changements se situent à trois niveaux : changements immédiats liés à la réalisation de l'activité (produits), changements à moyen terme (effet) et changements à long terme (impact).

Dans le cadre du programme d'appui à la Résolution 1325, les changements immédiats concernent le renforcement des capacités et compétences techniques et managériales des femmes, l'appui matériel et financier, la mise en place des coopératives, la construction des cases de la paix, la mise en place de plateformes multifonctionnelles et des comités d'alerte et de veille, l'octroi de crédits rotatifs, le nombre de personnes sensibilisées aux VBG et à la Résolution 1325, etc. Ces changements immédiats en termes de produits et de prestations fournies aux femmes sont entièrement imputables au programme.

Les changements constatés sur les indicateurs de résultats ne sont pas entièrement imputables au programme. Les indicateurs concernés sont les suivants : Nombre d'initiatives de paix conduites par les femmes, Nombre de dénonciations des cas de VBG, Nombre d'acteurs communautaires engagés contre les VBG, pour l'intégration et la cohésion sociale. Étant donné la nature des indicateurs précités (indicateurs d'effet ou d'impact), d'autres acteurs de développement présents et intervenant sur les thématiques similaires dans la même zone ont une quote-part de contribution. Cette quote-part est déterminée par des méthodes statistiques d'évaluation d'impact robustes.

L'investigation a révélé que certains partenaires au développement intervenaient sur les thématiques de lutte contre les VBG, la protection, la cohésion sociale, l'appui aux AGR, la santé sexuelle et reproductive dans la même zone d'intervention. La liste des acteurs du développement, des domaines d'intervention et des groupes cibles est présentée en annexe 22. Cette liste n'est certainement pas exhaustive.

17 Extrait du Guide d'Orientation des Partenaires de mise en œuvre, ONU Femmes Mali, à la page 16

EFFICIENCE DU PROGRAMME

4.3. Efficience du programme

4.3.1. Constat 11

Les activités du programme ont été mises en œuvre suivant les procédures et dispositions du guide d'orientation des partenaires de mise en œuvre d'ONU Femmes. Les ONG locales ont bénéficié au préalable d'une formation sur le Guide. Par ailleurs, le programme a adopté la stratégie du faire-faire et d'appui conseil aux bénéficiaires (assurée par les structures de l'État). L'apport des bénéficiaires a été sollicité dans les différentes réalisations du programme.

Ce constat traite du contenu des questions-clés QC10 et QC11.

Les ressources humaines affectées à la mise en œuvre du programme sont soit en plein temps ou en temps partiel (voir schéma ci-après). Au niveau d'ONU Femmes et des ONG locales, 13 personnes ont été mobilisées en temps plein et 10 en temps partiel. Ce nombre limité du personnel du projet est aligné sur la stratégie du programme dont le but était de ne pas se substituer aux capacités locales pour conduire les activités mais de les renforcer, et d'assurer le monitoring et le coaching. Une telle approche a un double avantage. Elle est efficace car elle mobilise peu de ressources humaines mais elle fait appel à une compétence de qualité et elle est propice à l'appropriation et à la durabilité.

SCHÉMA 5

Ressources humaines mobilisées dans le cadre du programme

	ONU Femmes	Consortium GRAIP/TARAKAT	ONG ASG
Plein temps	<ul style="list-style-type: none"> Chargé de programme Assistant du Chargé de programme Chauffeur 	<ul style="list-style-type: none"> 2 coordonnateurs projet (l'un à Bourem et l'autre à Ménaka) 4 animateurs terrain (2 par cercle) 1 comptable 1 caissier 	<ul style="list-style-type: none"> Coordonnateur projet terrain Chargé des VBG
Temps partiel	<ul style="list-style-type: none"> Coordinatrice Flagship femmes, paix et sécurité Conseillère femmes, paix, sécurité Spécialiste S&E Responsable S&E 	<ul style="list-style-type: none"> Président du Consortium Responsable finance 	<ul style="list-style-type: none"> Secrétaire exécutif de l'ASG Responsable financier Responsable S&E

Source : Auteur à partir des données collectées

Les ministères impliqués ont également mobilisé des agents à temps partiel sur le programme. Il s'agit des Ministères en charge de la Promotion de l'Enfant, de la femme et de la Famille, de l'Artisanat, de l'Agriculture, de l'élevage, de la solidarité, etc.

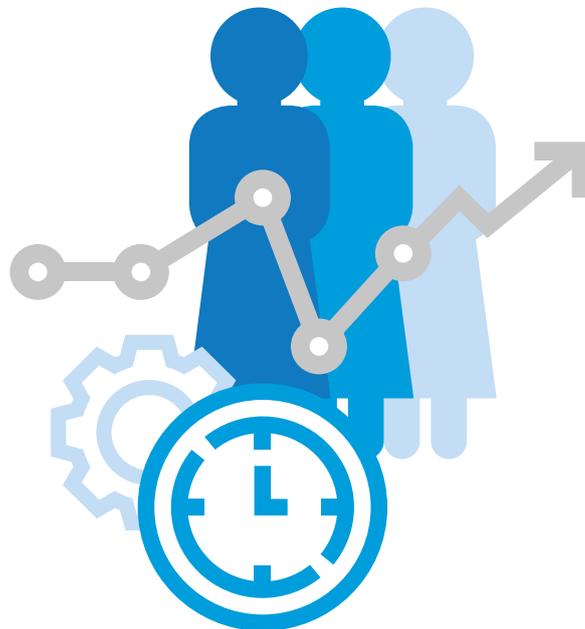
Sur le budget initial d'1,5 million d'euros, les deux tiers (soit 1 million) ont été décaissés et dépensés pour la mise en œuvre des activités. Le reliquat non décaissé aurait permis la construction des 3 autres cases, la formation des femmes rurales dans le domaine de l'énergie solaire, l'équipement de la maison de la femme de Ménaka, la réalisation de l'enquête sur les dynamiques sociales et les activités de la MINUSMA.

Pour la mise en œuvre de ses projets et programmes au Mali, ONU Femmes¹⁸ Mali a adopté un Guide d'orientation des partenaires de mise en œuvre qui définit i) les modalités de sélection et de signature des contrats, ii) les dispositions administratives en matière de gestion des ressources humaines, de voyages et de missions, iii) des dispositions financières, comptables et opérationnelles, iv) des dispositions pour les acquisitions de biens et services, v) le suivi-évaluation-rapportage et les apprentissages des activités ainsi

que des outils et canevas. Ce guide a été appliqué aux activités du programme d'appui à la Résolution 1325 mise en œuvre dans les cercles de Goundam, Ménaka et de Bourem. Les procédures administratives et financières décrites dans le guide d'orientation des partenaires de mise en œuvre qui a encadré la mise en œuvre des activités du programme a permis d'effectuer des opérations de manière économe.

La stratégie de faire-faire mobilise des ressources humaines et matérielles locales à moindre coût comparativement à la mobilisation des ressources au niveau national. L'option qui consiste à recourir à l'expertise locale quand elle existe, notamment pour les formations pratiques aux métiers porteurs, constitue une démarche d'optimisation des ressources pour atteindre les objectifs.

Le partenariat noué avec les structures de l'État pour permettre aux femmes de bénéficier de leur appui-conseil présente un avantage économique comparativement au coût d'une personne qui aurait été recrutée pour assurer cet appui-conseil. L'option qui consiste à faire participer les bénéficiaires à la mise en œuvre des activités présente elle aussi un avantage économique.



18 Il faut rappeler qu'ONU Femmes est membre du HACT (Protocole d'Accord sur l'Harmonisation des coûts locaux appliqués au personnel local (Gouvernement, Organisations Non Gouvernementales et Organisations de la Société Civile)) et applique les procédures en la matière.

IMPACT DU PROGRAMME



4.4. Impact du programme

4.4.1. Constat 12

La revue documentaire et les données primaires indiquent les effets suivants :

- Les femmes appuyées exercent des AGR ;
- L'intégration sociale des femmes affectées par le conflit ;
- L'engagement des hommes et des acteurs communautaires dans la lutte contre les VBG ;
- Le rapprochement entre les femmes déplacées et les femmes des communautés d'accueil ;
- La dynamique communautaire de veille et d'alerte sur les VBG ;
- Les dénonciations de cas de VBG par les survivantes elles-mêmes ;
- L'acceptation de la femme par les populations et les groupes armés dans le processus de réconciliation et de paix.

Le défi majeur reste la consolidation de ces résultats.

Les questions-clés QC9, QC12 et QC13 sont traitées à travers ce constat.

Capacités et compétences techniques et managériales des femmes renforcées : Les résultats de l'enquête quantitative confirment la formation des femmes aux techniques de transformation, de production et de commercialisation des métiers porteurs (savonnerie, vannerie, petit commerce etc.). 74 % des femmes enquêtées disent avoir bénéficié de formations sur les métiers porteurs ou la gestion. Le tableau ci-après présente le nombre de femmes enquêtées par thème de formation.

TABLEAU 4
Répartition des femmes enquêtées selon les thèmes de formation

Thèmes de formation	Femmes bénéficiaires	% ¹⁹
Le marketing ou la gestion	249	79 %
La tannerie	111	35 %
La transformation de céréales	110	35%
Le jardinage	109	34%
L'élevage	98	31%
La production de savon	96	30%

¹⁹ Il s'agit de la part calculée sur la base du nombre de femmes enquêtées qui déclarent avoir bénéficié d'une formation dans le cadre du programme d'appui à la résolution 1325.

La production de vermicelle traditionnelle	76	24%
La production de complément alimentaire pour ruminants	58	18%
La teinture	55	17%
Le filage de coton	41	13%
La poterie	18	6%
La riziculture	12	4%

Source : Données enquête Septembre – Octobre 2020

Pour les femmes ayant bénéficié d'une formation, les formations reçues étaient utiles (98 %²⁰) parce que le thème avait un lien avec leur activité principale (78 %) ou avec leurs perspectives d'activités (22 %).

Crédits rotatifs ou lignes de crédits : Les coopératives de femmes créées ont bénéficié de crédits rotatifs. Le montant total mis à disposition à ce titre s'élève à 143 777 551 FCFA. Dans le cercle de Goundam, si les 10 premières coopératives ont reçu 375 000 FCFA lors de la première année de mise en œuvre, les 7 autres créées la 2^{ème} année ont reçu 300 000 FCFA. Il s'agit de lignes de crédits pour le financement des AGR. À cause de la pauvreté des femmes bénéficiaires et du faible réinvestissement du surplus généré (le bénéfice n'est pas systématiquement réinvesti), il y a un risque que ces crédits soient utilisés pour la consommation. Ces deux facteurs rendent ces femmes vulnérables aux chocs exogènes tels que la COVID-19, qui peuvent remettre les compteurs à zéro. Au-delà de la dimension financière, les crédits rotatifs ont rapproché les femmes déplacées des femmes des communautés d'accueil à travers des rencontres d'échanges des membres.

Autonomisation économique des femmes affectées par le conflit : Après la mise en œuvre du programme, 3 419²¹ femmes accompagnées exercent une activité génératrice de revenus au niveau individuel ou collectif. Les 52 coopératives de femmes mises en place ont pu générer chacune une épargne²² positive estimée entre 450 000 et 600 000 FCFA. Avec les fonds rotatifs, 78 % des femmes interrogées ont confirmé avoir bénéficié d'un appui financier ou matériel qui leur a permis

de renforcer ou de démarrer une AGR. 55 % d'entre elles se sentent économiquement autonomes. Une femme de la commune de Ménaka estime pouvoir poursuivre l'activité après la fin du programme :

« Je mène une activité de tannerie de peaux. J'ai commencé cette activité avec l'appui de notre ONG à travers son partenaire ONU femmes qui aide notre association. Je pars dans les villages pour acheter la matière première puis je la travaille et je vais revendre après. Souvent même je participe aux différentes foires. Cela m'a permis de gagner un peu d'argent, de subvenir à mes besoins et de payer les cotisations de l'association. Avec le bénéfice, j'aide parfois mon mari. Je remercie beaucoup l'ONG pour son appui. Je demande à ONU Femmes de nous financer davantage car les associations féminines ont besoin d'aides. »

Ces témoignages ne doivent pas masquer certaines difficultés vécues par une part relativement importante des femmes bénéficiaires. En effet, l'épargne positive comprise entre 450 000 FCFA et 600 000 FCFA est certes importante mais rapportée à l'effectif des bénéficiaires, la part (9 125 FCFA au maximum par personne) est très faible pour ces femmes vulnérables qui ont perdu leurs familles et sont parfois victimes de mariage précoce, de viols ou d'autres violences.

20 Seulement 2 % (soit 6 femmes) ont estimé que les thèmes de formation n'étaient pas utiles.

21 4 142 femmes et filles affectées par le conflit ont été identifiées dans la zone d'intervention.

22 La mission pense qu'il s'agit plutôt de bénéfice et non d'épargne, parce que l'épargne c'est le reste obtenu après soustraction du bénéfice du montant à réinvestir. Dans les rapports, les ONG ne parlent pas de ce montant du réinvestissement qui est vraiment essentiel pour le développement durable de la coopérative.

Selon l'enquête quantitative, 40 % des femmes enquêtées ne se sentent pas assez autonomes économiquement pour poursuivre l'activité sans l'appui du programme. Les femmes bénéficiaires étant très pauvres, l'épargne qui devrait être réinvestie risque d'être utilisée pour la consommation. Dans ce cas, toutes choses égales par ailleurs, l'autonomisation économique recherchée risque de ne pas être atteinte. D'autres appuis (transferts monétaires conditionnels ou inconditionnels, cash for food, etc.) aux mêmes bénéficiaires auraient été nécessaires pour assurer l'investissement et le réinvestissement en AGR.

Intégration sociale des femmes affectées par le conflit :

Les résultats des entretiens et de la revue documentaire révèlent que l'intégration sociale a été une réussite. Les cases de la paix, les crédits rotatifs, les coopératives et groupements, la plateforme multifonctionnelle ont constitué des cadres de rapprochement et de dialogue entre les populations déplacées et les populations autochtones. Pour 92 % des femmes enquêtées, les cases de la paix contribuent à rapprocher (intégration sociale) les femmes affectées par la crise des femmes des communautés d'accueil. Cette même proportion est observée chez les hommes enquêtés. Ce rapprochement est d'autant plus probable que, de l'avis de certains acteurs communautaires, les populations déplacées et autochtones appartiennent à une même communauté et partagent des valeurs sociales. Cette femme leader de la commune de Goundam précise :

« Nous sommes liés par des valeurs solidaires, des liens qui unissent les membres d'une même communauté. Nous sommes une communauté et nous partageons des objectifs communs pour le bien-être de toute la société »

Engagement des hommes et acteurs communautaires dans la lutte contre les VBG :

Les hommes ont été touchés par les activités de formation et de sensibilisation, principalement à domicile (33 %), à la mosquée (23 %) et au marché (21 %). L'enquête de terrain révèle que les cases de paix, la cour de la mairie, la cour du chef de quartier, les écoles, les maisons de la femme ont parfois constitué des espaces de sensibilisation et d'échange avec les hommes. Les femmes enquêtées (82 %) et les hommes (99 %) reconnaissent l'engagement des hommes aux côtés des femmes

sur la question des VBG. L'engagement de certains hommes s'est concrétisé par le fait qu'ils sont membres des comités de veille et d'alerte (40 % des femmes enquêtées en témoignent).

D'après les personnes enquêtées, les acteurs communautaires sont également engagés. 83 % des femmes et 100 % des hommes enquêtés soutiennent que les acteurs communautaires sont engagés dans la lutte contre les VBG. Leur engagement est un point important à souligner et un signal fort au regard de leur notoriété et des valeurs sociales qu'ils incarnent. Selon les déclarations (76 % des femmes et 95 % des hommes), la prévalence des cas de VBG dans les localités d'intervention du programme connaît une tendance à la baisse ces deux dernières années.

À l'échelle des 14 communes d'intervention, 423 hommes, leaders communicateurs traditionnels et jeunes leaders, sont engagés et mobilisés²³, soit une moyenne de 30 personnes engagées dans chaque commune. Le plaidoyer doit se poursuivre afin d'atteindre une masse critique de personnes (hommes, chefs religieux et coutumiers, et jeunes) et obtenir ainsi un effet d'entraînement au niveau des communes, des cercles et des régions.

Comités de veille et d'alerte, sentinelles sur les VBG au niveau local :

Constitués de volontaires, les comités de veille et d'alerte détectent, signalent, dénoncent, référencient et suivent les cas de VBG. Leur travail est apprécié par la communauté. Selon les résultats de l'enquête quantitative, plus de 98 % des femmes et 100 % des hommes enquêtés disent être globalement satisfaits du travail des comités de veille. Au terme du programme d'appui à la Résolution 1325, 26 comités ont été mis en place dans les 14 communes, soit moins de 2 par commune, chacune couvrant plusieurs villages. Pour une bonne sentinelle de proximité des cas de VBG, la création d'autres comités de veille permettrait de réduire le champ d'action de chacun à un quartier ou village.

Des espaces d'échange et de travail dédiés aux femmes des communes de Tonka, de Téméra et de Ménaka : Sur les 6 cases de la paix prévues, 3 ont pu être créées et équipées. Construites en accord avec le MPFEF, le Ministère de tutelle, et la contribution des femmes, elles sont fonctionnelles et offrent des opportunités pour les femmes qui les utilisent pour plusieurs objectifs.

23 Source : Rapport final du programme.

« Nous nous retrouvons ici pour travailler, être formées à un métier. Jusqu'à présent, c'est donc un lieu de rencontre et de vente de nos produits. Nous animons notre case nous-mêmes et pour nous-mêmes. Elle joue un rôle important car c'est un lieu de rencontre sans déranger les autres personnes »

affirme une femme de la commune de Téméra. Ces espaces dédiés ne manquent pas de ressources humaines pour l'animation : « *les femmes sont toujours disponibles pour l'animation de la case* » déclare une femme de la commune de Ménaka. Ces cases bénéficient aussi à la communauté de manière générale : « *Cette case joue un rôle important pour les femmes mais aussi pour la communauté car d'autres personnes viennent visiter la case* ».

Participation de la femme au processus de paix au niveau local : 96 % des femmes et des hommes enquêtés dans les trois cercles estiment que les femmes jouent un rôle important dans la réconciliation et la cohésion sociale. Pour un chef religieux de Ménaka, « *la participation de la femme à la réconciliation devient de plus en plus incontournable. Les femmes ont une place dans la réconciliation vu leur importance et leur rôle* ». Elles participent à la sensibilisation à la réconciliation mais aussi au processus de réconciliation au niveau local. Deux femmes en témoignent :

« J'ai été désignée pour participer aux réunions de réconciliation par les membres du groupe. Les expériences que j'ai acquises au cours des différentes rencontres ont fait de moi une femme leader, indépendante et autonome. Chez nous, les réconciliations ont lieu en deux phases : la première phase consiste à écouter la partie plaignante et la partie accusée. Nous invitons ensuite les deux parties afin qu'elles trouvent un terrain d'entente. Cette réconciliation est utile car nous habitons dans la même localité, nous avons les mêmes objectifs. Donc il n'y a pas de différence entre les autochtones et les communautés déplacées »

(propos tenus par une femme de la commune de Doukouria).

« Je suis une femme battante et je lutte pour le respect de mes droits et ceux de toutes les femmes en général. J'ai été choisie pour participer aux rencontres de réconciliation car je suis une femme leader avec un esprit de complémentarité et de créativité. J'ai aussi la capacité à mener à bien une réconciliation pour le bien-être de tous. Les réconciliations ont lieu en deux étapes : la première phase consiste à recueillir les témoignages des deux parties et la réconciliation à proprement parler a lieu lors de la seconde phase. Nous trouvons un terrain d'entente car nous sommes liés par des valeurs solidaires, des liens qui relient les membres de la communauté. Nous sommes une communauté et nous partageons des objectifs communs pour le bien-être de toute la société »

(propos tenus par une femme leader de la commune de Goundam).

Représentativité des femmes. Dans les communes d'intervention du programme, sur les 7 membres des autorités intérimaires, 2 sont des femmes (soit un taux de représentativité de 29 %). La loi instaure ici un quota de 30 % minimum de l'un ou l'autre des deux sexes dans les institutions et sur les listes électorales. La qualité de cette représentativité féminine doit cependant en interpeler plus d'un. C'est le volet du projet qui a été confié à la MINUSMA (appui aux autorités locales) et qui n'a pas été mis en œuvre. L'appui aux femmes engagées dans la sphère politique est un réel besoin dans la zone d'intervention.

Groupes armés et participation de la femme au processus de paix au niveau local : Les femmes ont initié et mené à bien le processus de réconciliation des groupes armés de la Coordination des Mouvements de l'Azawad (CMA) et du Groupe autodéfense touareg Imghad et alliés (GATIA) à Ménaka. Cette initiative a favorisé davantage la consolidation de la paix et instauré un climat de quiétude dans la communauté. Le témoignage de cette femme membre d'un groupe à Ménaka le confirme :

« Oui, les groupes armés et les autorités intermédiaires collaborent avec les femmes des groupements d'association dans le cadre de la réconciliation et de la paix. Ces groupes armés ont déposé les armes après les sensibilisations et plaidoyers réalisées par les femmes. Actuellement, l'entente est comme avant »

Il y a eu un rapprochement entre les femmes et les groupes armés à travers le dialogue. « *Les mentalités ont changé, les rapports ont été consolidés. Les gens se parlent, se côtoient sans se déranger. Auparavant, nous n'osions pas les approcher ni leur parler, encore moins collaborer avec eux. Il y a donc eu un changement de perception de ces groupes armés* », déclare une femme leader d'association dans la commune de Ménaka.

Les dénonciations des cas de VBG par les survivantes elles-mêmes : Les femmes affectées par le conflit ont été renforcées sur le contenu de la Résolution 1325 et sur les mécanismes communautaires de proximité, de protection et de prise en charge des personnes victimes de VBG. Également renforcées sur les canaux de dénonciation, de signalement et de référencement, les femmes dénoncent les cas de VBG auprès des services de prise en charge, des membres des comités de veille ou de la case de la paix. Le témoignage de cette femme d'un village de Doukouria (Goundam) confirme cette dénonciation :

« Je suis membre du comité de veille et d'alerte du village. Nous avons reçu beaucoup de dénonciations de cas de violence basée sur le genre tels que le mariage forcé, les violences conjugales, les insultes, les viols, les dénis de ressources etc. Tout récemment, nous avons eu un cas de dénonciation de VBG sur le déni de ressources que j'ai résolu à l'amiable »

Lors de la collecte de données, l'équipe terrain a relevé de nombreux témoignages de dénonciations de cas de VBG. Sur toute la durée de mise en œuvre du programme, l'équipe de projet a enregistré 165 cas de dénonciations (plaintes déposées) à la gendarmerie, à la justice, aux services de santé, ou aux services de la promotion de la femme. À la suite des dénonciations, « 4 auteurs de viols ont été arrêtés et emprisonnés à Tombouctou²⁴ ». La communauté ne s'est pas opposée à cette condamnation qui constitue une dissuasion envers tout acte de VBG.

L'amélioration de la qualité du service de prise en charge des VBG : Grâce aux formations reçues, les agents de la chaîne pénale ont compris les enjeux et leur position stratégique, ainsi que la diligence avec laquelle le service doit être dispensé afin d'aider les victimes à récupérer. La complémentarité et la synergie dans le processus de prise en charge (psycho-sociale, sanitaire, juridique ou parfois psychique) ont été des points importants pour les acteurs. Tous les cas de survivantes de VBG identifiés dans la zone d'intervention ont été pris en charge.



24 Extrait du rapport final du programme.

DURABILITÉ



4.5. Durabilité

4.5.1. Constat 13

Le programme d'appui à la Résolution 1325 a développé des stratégies et des activités de renforcement et d'appui qui sont de nature à maintenir les effets à la fin du programme. Quelques effets fragiles sont observés (concernant notamment le relèvement économique) en raison des difficultés d'écoulement et de remboursements des crédits.

Le constat 13 fait référence aux questions-clés QC14 et QC15 concernant la pérennisation des acquis du programme. L'analyse de la durabilité est faite par résultat :

Résultat 1 : Les principaux résultats observés concernent le renforcement des capacités et compétences des femmes, la constitution et la formalisation des coopératives de femmes, le suivi des bénéficiaires par le Ministère de tutelle, et l'autonomisation économique des femmes.

Concernant le renforcement des compétences des femmes, l'analyse montre que les conditions de durabilité sont appréciables. Les messages retenus par les apprenants et l'utilisation ou la mise en pratique des compétences acquises sont très importants. Dans l'ensemble, les femmes enquêtées ont affirmé que les formations reçues étaient en phase avec leurs besoins et qu'elles avaient acquis de nouvelles compétences permettant de faire face aux réalités du milieu en termes de création de richesses. Les femmes déclarent mettre en œuvre les connaissances acquises. Les données quantitatives indiquent que 85 % des femmes appliquent les connaissances. À titre d'exemple, les femmes de Goundam ont mis à profit leurs connaissances acquises sur la fabrication du savon pour mettre à disposition de la communauté du savon liquide et faciliter ainsi le lavage des mains contre la pandémie de COVID-19.

La durabilité des coopératives repose sur la cohésion entre les femmes de chaque coopérative et le management du groupe. Le programme a formé plusieurs femmes à l'importance et au fonctionnement d'une coopérative. La collaboration et la cohésion au sein des coopératives est au beau fixe. En effet, sur les 346 femmes enquêtées (81 %) membres de coopératives, 320 (93 %) déclarent connaître tous les membres. Elles affirment à l'unanimité (100 %) que la coopérative a contribué à rapprocher et à renforcer la collaboration entre elles.

160. Au niveau économique, la durabilité des coopératives passe par le développement d'activités financièrement rentables pour générer plus de profit et assurer des réinvestissements réguliers conséquents. Les entretiens qualitatifs et quantitatifs ont montré que les conditions de la durabilité des coopératives sont bonnes. En effet, d'après 55 % des femmes enquêtées, le renouvellement des AGR individuelles ou collectives (appui aux coopératives mises en place) en vue de l'autonomisation économique est assuré ; elles déclarent être en mesure de poursuivre l'activité sans l'appui du programme.

Cependant, 40 % des femmes enquêtées ne se sentent pas économiquement autonomes pour poursuivre l'activité. Des appuis complémentaires sont nécessaires pour ces dernières au risque d'un retour à la situation antérieure au programme. La durée du programme (24 mois) n'était pas suffisante pour stabiliser les résultats au niveau des coopératives mises en place.

Enfin, concernant le suivi des bénéficiaires par le ministère, l'approche participative adoptée par le programme au départ et lors de la mise en œuvre des activités permet au Ministère de tutelle d'intégrer le programme à son portefeuille et d'en assurer le suivi.

Résultat 2 : Les résultats sont entre autres la mise en place des comités de veille et d'alerte, l'engagement des hommes et acteurs communautaires, l'amélioration de la qualité des services de prise en charge des cas de VBG.

L'approche responsabilisante adoptée par le programme pour les comités de veille et d'alerte a facilité l'appropriation et la prise en main des acquis du programme par les femmes. Elles ont participé à la mise en place des comités de veille, en assurent la gestion et bénéficient d'appuis conseils du Ministère de tutelle. Le caractère communautaire et la proximité avec les communautés constituent la force des comités de veille dans le signalement et le référencement des cas de VBG.

Les plaidoyers menés par les femmes ont permis de changer les comportements de certains hommes et acteurs communautaires sur la question des VBG. Conscientes de la place des hommes et acteurs communautaires dans le contexte malien, elles les ont associés à la lutte contre les VBG et visent la construction d'une société plus pacifique et équitable. Les femmes ont réussi à mobiliser des hommes et des acteurs communautaires, mais le processus de changement des comportements est un travail de longue haleine (plus de 3 ans) et le cap des plaidoyers et de la sensibilisation doit être maintenu dans les interventions futures.

Pour améliorer les services de prise en charge des cas de VBG, l'essentiel du travail de pérennisation est réalisé par le programme. Les agents ont été formés et les services concernés ont été dotés en matériel.

Résultat 3 : Au compte de ce résultat, citons l'acceptation par la communauté et les groupes armés de la participation de la femme au processus de paix, le leadership des femmes et le fonctionnement des cases de paix sous le contrôle des femmes.

L'approche responsabilisante adoptée par le programme pour les cases de la paix a facilité l'appropriation et la prise en main par les femmes. Les cases de la paix sont un soulagement pour les femmes qui n'avaient pas d'espace pour discuter de questions les concernant. Ces cases construites avec elles et pour elles profitent prioritairement aux femmes mais aussi à la communauté qui vient en visite ou y organise des rencontres. La présence de 2 animatrices par case et de membres de gestion comme personnes ressources en matière de gestion et de mobilisation facilite le maintien des activités des espaces de rencontre des femmes.

Concernant le leadership et la participation de la femme au processus de paix, la pérennisation tient à l'engagement des femmes à maintenir le cap des plaidoyers et à la qualité de leur contribution aux échanges et aux débats sur la réconciliation et la paix. Ce volet du programme n'a pas bien fonctionné car les activités prévues avec la MINUSMA n'ont pas été exécutées. La capacitation de ces femmes leaders reste un besoin réel dans la zone d'intervention du programme.

ÉGALITÉ DES SEXES, GENRE ET DROITS HUMAINS



4.6. Égalité des sexes, genre et droits humains

4.6.1. Constat 14

Le programme d'appui à la Résolution 1325 a considéré les questions de genre en améliorant l'autonomisation économique des femmes et en renforçant leurs capacités techniques, managériales, de plaidoyer et de leadership, l'idée étant de réduire les écarts entre hommes et femmes et d'infléchir les facteurs socioculturels.

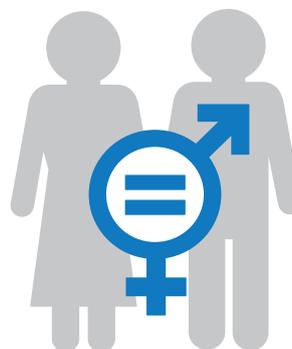
Les questions-clés QC16 et QC17 en lien avec l'égalité des sexes et les droits de l'homme sont traitées à travers le constat 14.

Dans le cadre du programme d'appui à la Résolution 1325, les femmes ont bénéficié de diverses formations qui ont renforcé leurs capacités dans le processus de fabrication et de production ainsi que dans la vente de produits divers (tannerie, porterie, l'élevage, la riziculture, etc.) avec en toile de fond l'amélioration de l'automatisation économique à travers la mise en œuvre d'AGR. Cette amélioration devrait progressivement réduire l'écart sur le plan financier entre les femmes et les hommes.

Les femmes ont également bénéficié de formations sur leurs droits, le leadership et le plaidoyer. Ces activités de renforcement rehaussent le niveau de compétences des femmes et les dotent du nécessaire pour discuter avec les hommes sans complexe et faire valoir leurs droits. Le programme a ainsi donné aux femmes la chance de jouer pleinement leurs rôles et de participer économiquement à la vie du ménage : « j'arrive à prendre soin de moi-même et de mes enfants²⁵ ». Grâce aux sensibilisations et plaidoyers réalisés par les femmes, l'engagement des hommes et acteurs communautaires devient réel et les pesanteurs socioculturelles (relation de pouvoir en défaveur des femmes) commencent à tomber. L'acceptation de la femme dans le processus pour la paix et la réconciliation par la communauté et les groupes armés permet aux femmes de participer aux discussions et de soumettre les questions qui leur sont spécifiques.

Dans l'exécution des activités de sensibilisation sur les VBG, la principale difficulté a porté sur les pesanteurs socioculturelles, notamment les questions relatives au mariage précoce et à la dénonciation des cas de VBG. Selon le code du mariage au Mali, l'âge légal du mariage pour une fille est fixé à 17 ans. Cependant, dans les cercles de Ménaka et de Bourem, la plupart des religieux considèrent le développement physique (la corpulence) de la fille comme un élément important pour donner une fille en mariage. Le plus souvent, ce n'est pas l'âge qui compte.

Une autre contrainte dans la gestion des cas de VBG dans le cercle de Bourem est le refus de certaines victimes de porter plainte, par crainte des représailles des groupes armés ou de la société.



25 Témoignage d'une femme de 24 ans dans le 1er Quartier de Ménaka

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS



5. Conclusions

Conclusion 1 : Constats 1 et 2 (Pertinence)

Le programme d'appui à la Résolution 1325 à travers le relèvement économique des femmes affectées par le conflit est pertinent au regard des priorités au niveau international et national sur la participation, la prévention, la protection et le relèvement économique post-conflit (Constats 1 et 2). Sa mise en œuvre contribue entre autres au troisième Plan d'Action National « Femmes, Paix, Sécurité » (PAN, 2017-2021) de la Belgique, aux Objectifs de développement durable 1, 2, 5, 10 et 16, à la Note Stratégique d'ONU Femmes Mali 2014-2017 avec extension 2018-2019, au Plan stratégique 2014-2017 ONU Femmes, au Plan d'Action National de mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali et à l'Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali issu du processus d'Alger.

Conclusion 2 : Constats 3, 4 et 5 (Pertinence)

Le programme d'appui à la Résolution 1325 à travers le relèvement économique des femmes et des filles affectées par le conflit est pertinent au regard du contexte et des besoins des femmes affectées par le conflit et des populations dans la partie nord du Mali (Constats 3, 4 et 5). Le programme adresse des actions adaptées au contexte de la zone d'intervention marqué par des violences basées sur le genre, l'exclusion de la femme du processus de paix au niveau local, les besoins d'appui au renforcement et/ou le démarrage d'AGR des femmes et l'intégration sociale des femmes affectées.

Conclusion 3 : Constats 6 (Pertinence)

La cohérence interne du programme d'appui à la Résolution 1325 est globalement appréciable (Constat 6). Les grands thèmes du programme (protection, participation, prévention et relèvement économique) apparaissent clairement dans la logique d'intervention (impact, effet, extrant). Les cibles du programme sont les femmes affectées par le conflit et les ex-combattantes. Toutefois, les activités du programme répondent insuffisamment aux besoins humanitaires de certaines femmes déplacées dépourvues du minimum vital (vivres, vêtement, abris). Aussi, des améliorations substantielles ont été notées dans le cadre de suivi des indicateurs, notamment sur la définition et les modes de calcul des indicateurs. Tel que conçu, le cadre de suivi des indicateurs n'intègre pas la perspective de suivi de l'évolution réelle des indicateurs.

Conclusion 4 : Constats 7, 8 et 9 (Efficacité)

L'efficacité du programme est appréciable (Constat 8). Ces résultats ont été atteints grâce aux partenariats fructueux (formels ou non, directement ou indirectement) qu'a pu nouer ONU Femmes avec les structures de l'État, les ONG locales, les leaders communautaires et les bénéficiaires (Constat 9). Bien que le système de suivi-évaluation ait fonctionné et fourni les livrables attendus, quelques insuffisances sont à noter au niveau de la conception du cadre de résultats du projet, et la compilation des valeurs de baseline et de cible dans un seul document. (Constat 7).

Conclusion 5 : Constats 11 (Efficience)

La mise à disposition du Guide d'orientation et la capacitation des acteurs ont permis une utilisation économe des ressources du programme (Constat 11). Les approches adoptées dans la mise en œuvre des activités du programme ont permis la réalisation des activités de manière économe. Il s'agit notamment de la stratégie du faire-faire, l'appui-conseil aux bénéficiaires assuré par les structures de l'État, la contribution des bénéficiaires, et le renforcement des capacités des services locaux de santé et de la chaîne pénale. Ces approches ont ainsi contribué à l'optimisation des ressources du programme.

Conclusion 6 : Constats 10 et 12 (Impact)

Le programme d'appui à la Résolution 1325 a produit des effets intéressants (Constats 10 et 12). En matière de relèvement économique, plusieurs femmes exercent des AGR, disposent d'épargne positive et sont en mesure de couvrir leurs besoins financiers. Cependant, certaines ont besoin que l'appui soit renforcé car elles éprouvent des difficultés à écouler leurs productions (39 %) et à rembourser leur crédit (45 %).

Sur le plan de la cohésion sociale, il y a eu un rapprochement entre les femmes déplacées et les femmes des communautés d'accueil. Les séances de sensibilisation au niveau des cases de la paix et les rencontres au titre des crédits rotatifs ont largement contribué à ce rapprochement. L'intégration sociale des femmes déplacées est déclenchée et devrait se cimenter progressivement.

Relativement à la prévention et à la lutte contre les VBG, l'engagement des hommes et des acteurs communautaires, le fonctionnement des comités de veille ainsi que le changement de comportements des personnes survivantes et des membres de la communauté par rapport à la dénonciation des cas de VBG sont des résultats tangibles sur le terrain. Le défi ici est d'atteindre une masse critique d'hommes et d'acteurs communautaires engagés pour obtenir un effet important au niveau local et infléchir les comportements et les pesanteurs socioculturelles. Le nombre des comités de veille devrait également augmenter, ce qui permettrait de réduire la couverture géographique de chacun. Chaque village ou quartier pourrait alors disposer d'un comité de veille.

La femme contribue aux débats et échanges du processus de paix et de réconciliation au niveau local. Les groupes armés et les communautés sont généralement réceptifs à la représentativité et à la participation de la femme.

Conclusion 7 : Constats 13 (Durabilité)

Les conditions de pérennisation des résultats générés par le programme d'appui à la Résolution 1325 sont globalement appréciables (Constat 13). Quelques effets fragiles sont observés en raison des difficultés d'écoulement et de remboursement du crédit rencontrées par certaines femmes qui ont toujours besoin d'appui au risque d'un retour à la situation de départ.

Conclusion 8 : Constats 14 (Genre et Droits humains)

Le programme d'appui à la Résolution 1325 a pris en compte les considérations de genre en améliorant l'autonomisation économique des femmes et en renforçant leurs capacités sur les droits, les techniques managériales, de plaidoyer et de leadership (Constat 14). Les femmes prennent de plus en plus conscience que leur rôle ne se limite pas au foyer : elles réclament le droit de participer, luttent contre les pesanteurs socioculturelles, acquièrent progressivement leur autonomie économique. Les femmes ne mènent pas ce travail de changement des comportements seules, elles ont réussi à associer certains acteurs communautaires (titulaires de responsabilités) à la cause du Genre et des droits humains. L'enquête terrain a montré qu'il existe encore des poches de résistance. Dans les localités d'Intadeini et d'Inagar, l'équipe projet n'a pas déroulé les activités du crédit rotatif et de sensibilisation au mariage des enfants/forcé en raison de la forte résistance des acteurs.

Le principe de participation de la femme aux questions sociétales étant accepté par la communauté et les groupes armés, il ne reste qu'à poursuivre le renforcement des capacités des femmes afin d'atteindre une masse critique de femmes renforcées. Et cela passe par le renforcement des réalisations du programme (cases de la paix, comités de veille et d'alertes, etc.).

Sur le plan économique, les femmes acceptent les risques et en prennent de plus en plus pour investir avec en toile de fond l'autonomisation économique. Les profits générés sont utilisés pour elles-mêmes mais aussi pour le foyer. Elles changent de ce fait le regard des hommes et de la communauté sur leurs capacités autrefois qualifiées d'improductives. Cette autonomisation économique constitue la porte d'entrée à la déconstruction des règles de la société qui leur étaient très défavorables.

5.2. Recommandations

La formulation des recommandations a été un processus continu et participatif : Le processus a commencé non pas après le traitement et l'analyse des données mais dès la revue documentaire et la collecte de données sur le terrain. Le processus s'est poursuivi sur toute la durée de l'évaluation. Les premières moutures des recommandations ont été des propositions qui émanent certes du consultant mais aussi des acteurs interrogés. Ces propositions ont été discutées lors des entretiens avec l'équipe projet. Lorsque la pertinence est confirmée et que les preuves sont réunies, la recommandation est formulée. Les recommandations passent à la loupe du comité de gestion de l'évaluation et du groupe de référence à des fins de validation.

Recommandation 1 : Lors de la phase d'élaboration des projets ou au démarrage, veiller à développer un système de S&E opérant qui permette de suivre l'évolution des indicateurs du cadre logique. La définition et les modes de calcul des indicateurs doivent être indiqués dans le plan de S&E et partagé avec les acteurs. La cellule S&E du bureau pays appuiera les équipes projets pour asseoir un tel système de S&E des projets.

Ancrage : Cette recommandation se fonde sur la conclusion 3/Pertinence. Les liens entre Recommandations-Conclusions-Constats et Questions-clés sont schématisés en annexe 23.

Responsable : L'équipe de projet

Priorité²⁶ : Haute

Recommandation 2 : Renforcer à travers des interventions futures l'appui aux 52 coopératives mises en place pour s'assurer de leur autonomisation économique effective au niveau individuel et collectif. Les résultats obtenus sont encourageants mais doivent être consolidés. La consolidation devrait permettre de lever les risques liés au remboursement des crédits et à l'écoulement de la production, et de garantir des réinvestissements conséquents et durables. Ce renforcement consistera d'une part à encourager les coopératives à s'ouvrir sur les marchés régionaux, nationaux et africains, et d'autre part à accorder des appuis additionnels pour garantir les investissements (transfert monétaire conditionnel ou inconditionnel). Il s'agira pour ONU Femmes de rechercher des financements pour consolider les résultats.

Ancrage : Cette recommandation se fonde sur les conclusions 7 et 8.

Responsable : ONU Femmes

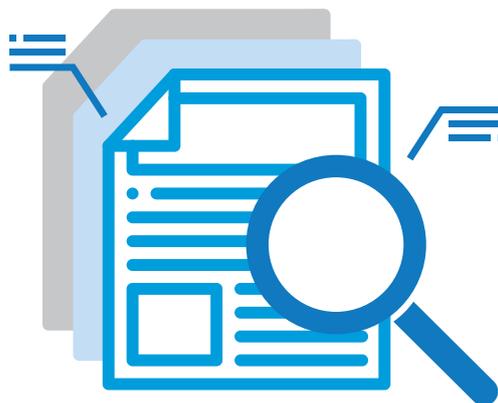
Priorité : Haute

Recommandation 3 : Poursuivre à travers des interventions futures les actions de sensibilisation garantissant le respect des droits fondamentaux des femmes affectées par le conflit afin de consolider les acquis, notamment l'engagement des acteurs communautaires et des hommes dans la lutte contre les VBG, le leadership de la femme et sa participation au processus de paix et de réconciliation au niveau local. Il s'agira de travailler à augmenter le nombre de comités de veille, de cases de la paix et de plateformes multifonctionnelles, et de poursuivre la capacitation des femmes leaders. La recherche de financement pour le renforcement des résultats est nécessaire.

Ancrage : Cette recommandation se fonde sur les conclusions 6, 7 et 8.

Responsable : ONU Femmes

Priorité : Haute



26 3 niveaux de priorité sont considérés : Faible, Moyenne et Haute

ENSEIGNEMENTS TIRÉS



6. Enseignements tirés

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'appui à la Résolution 1325, les principaux enseignements tirés sont entre autres :

La mise en place de comités de sélection des bénéficiaires et de plainte composés essentiellement d'acteurs locaux a eu une valeur ajoutée importante dans la qualité du processus de ciblage en réduisant les erreurs d'inclusion et d'exclusion. Le ciblage a une dimension économique qui minimise le gaspillage des ressources rares et en maximise l'impact. Le ciblage conduit dans le cadre du programme d'appui à la Résolution 1325, accepté et non contesté, a ainsi l'avantage d'affecter et de concentrer les ressources du programme sur les femmes affectées par le conflit qui en ont le plus besoin. Il s'agit des femmes vulnérables identifiées par les comités de sélection et de plainte mis en place pour bénéficier des activités de formation, de sensibilisation et d'appui en AGR.

L'organisation des femmes en coopérative a eu un effet bénéfique double du point de vue économique et de la cohésion sociale : L'organisation des femmes en coopérative est un résultat important du programme. Par exemple, 20 coopératives regroupant chacune 50 femmes ont été mises en place dans le cercle de Goundam. Ces coopératives ont rentabilisé les ressources mises à disposition par le programme en menant des AGR de nature collective (achat et vente de riz, production maraîchère, production et vente de vermicelle, achat et vente de charbon, etc.).

Ces coopératives ont indirectement rapproché les communautés à travers leurs activités. À titre d'exemple, dans le cercle de Goundam

« on accusait les hommes rouges d'être responsables des vols à main armées, des viols, des braquages, etc. mais lorsque la coopérative a été mise en place et que les femmes de ces hommes rouges côtoyaient les autres femmes, le climat d'accusation a commencé à s'adoucir et aujourd'hui ces communautés sont plus proches et partagent des événements heureux et malheureux »

confie un membre de l'équipe de projet²⁷ de Goundam.

La création des espaces d'échanges pour femmes a constitué un cadre de rapprochement et un facteur catalyseur pour l'expression et le leadership des femmes : ONU Femmes n'en est pas à sa première expérience de cases de la paix au Mali. Ces cases de la paix mises en place dans le cadre du programme d'appui à la Résolution 1325 viennent confirmer le rôle catalyseur pour l'expression et le leadership des femmes. Elles ont été construites en accord avec le Ministère de tutelle et la collectivité territoriale pour l'identification du lieu d'implication et la question foncière associée. Pour beaucoup de femmes, ces espaces dédiés leur ont permis d'exprimer les violences subies et de découvrir leur potentiel de leadership comme le soutiennent les témoignages ci-après :

²⁷ La mission d'évaluation a considéré le personnel des ONG locales affectées au programme comme faisant partie de l'équipe de projet.

« Grâce à ces cases de la paix, nous pouvons nous réunir et discuter sereinement des questions de VBG, des AGR et des questions communautaires (sécurité, cohésion sociale), mais aussi entreprendre des actions de plaidoyers auprès des leaders communautaires et des collectivités. Avant, nous nous réunissions dans la cour de la présidente où il était parfois difficile de réunir beaucoup de femmes »

(propos tenus par une femme de la commune Ménaka). Une autre femme de l'association Tartite de la commune de Doukouria renchérit :

« Notre case de paix est située au centre du village, un choix des élus locaux pour permettre l'accès à tous les villageois. Pour moi, en tant que femme du village, cette case de paix représente beaucoup car c'est un lieu où tous les villageois se retrouvent, en particulier les femmes, qui viennent échanger, partager des idées, s'informer et faire des prêts. Car les 100 FCFA que nous cotisons chaque mardi, jour de rencontre, permettent soit de résoudre les problèmes du village, soit d'accorder un prêt à ceux qui en ont besoin. Il n'y pas de différence entre les autochtones et les communautés déplacées car la case n'exclut personne. C'est un lieu public qui appartient à tous les villageois. »

Les comités de veille et d'alerte dans les quartiers et villages constituent des organes de proximité à fort ancrage communautaire pour le référencement des cas de VBG : Les comités de veille et d'alerte sont mis en place dans les quartiers et villages d'intervention du programme et redynamisés à travers les activités de suivi de l'équipe projet. Contrairement aux institutions publiques en charge des questions de VBG qui fonctionnent avec les horaires de travail, les membres des comités de veille et d'alerte ont l'avantage de vivre dans la communauté, ce qui les rend accessibles à tout moment. Ils sont connus et appréciés des femmes et des hommes. En effet, 75 % des femmes et 93 % des hommes enquêtés disent connaître les comités de veille de leur localité. La quasi-totalité de ces femmes

(98 %) et des hommes (94 %) qui connaissent les comités de veille ont une appréciation globalement positive du travail des comités. Du fait de leur ancrage communautaire, les personnes victimes de VBG sont plus enclines à s'y confier comme le soutiennent les témoignages suivants :

« Je suis sonrhaï. J'ai été violée à l'âge de 14 ans par mon grand-père, le père de mon père. Un jour j'étais seule dans la maison, tous les membres de la famille étaient absents. Il est venu vers moi en me menaçant avec son couteau. J'ai accepté parce que je n'avais pas le choix et il était plus fort que moi. À chaque fois que j'essaie de le dénoncer, ces menaces continuent, jusqu'à ce que je tombe enceinte. J'ai eu tellement honte que je ne pouvais me confier à personne. Je voulais tellement me débarrasser de lui (l'enfant). Heureusement pour moi, l'enfant est mort-né. C'est à l'âge de 20 ans que j'ai assisté à une sensibilisation, qui m'a permis d'apprendre que ma tante était membre du comité de veille et d'alerte. En quittant le lieu de sensibilisation, je suis allée la voir pour me confier et me décharger »

confie une femme de la commune de Tonka, cercle de Goundam. Une autre femme de 39 ans, mère de 5 enfants et engagée contre les VBG de la commune de Goundam vient spontanément au secours d'une fille victime de viol d'un parent proche :

« La fille de notre voisin a été violée par un homme beaucoup plus âgé, son oncle. Un jour alors que tous les gens de la famille étaient sortis, j'ai entendu les cris d'une fille depuis chez moi. J'ai couru pour aller voir ce qui se passait. J'ai trouvé la fille du voisin couchée et du sang sur ces pieds. Elle a crié : voilà ce que tonton m'a fait. J'ai appelé immédiatement ses parents qui ont emmené leur fille à l'hôpital. Le médecin a fait le constat et confirmé le viol. Il a fait les soins nécessaires et nous a orientés vers une ONG qui appuie des cas de VBG. La fille et ses parents ne voulaient pas de cet appui car pour eux c'était une humiliation pour la

famille. J'ai informé un animateur de l'ONG qui s'est rendu dans la famille de la fille. Après de nombreux échanges avec l'appui des femmes du quartier chargé de ces questions, la famille a accepté le soutien. Après plusieurs jours de sensibilisation et d'appui moral et financier, la fille a commencé à sortir de la maison et a repris ses activités. Depuis ce jour, la maman de la fille est adhérente de l'association des femmes qui luttent contre les violences faites aux femmes et sa fille est devenue un relais communautaire pour aider les autres filles/femmes à faire face aux maux de la société. Je voudrais également vous dire que depuis ce viol, la majorité des femmes ont compris l'importance de se faire aider dans une telle situation, car auparavant c'était un tabou dans notre société. »

Dans le contexte d'insécurité, le recours aux médias locaux constitue une alternative pour la sensibilisation des populations :

Face aux difficultés de mobilité dans la zone d'intervention, l'équipe projet a eu recours à la radio comme « stratégie d'atteinte des cibles et de minimisation des risques sécuritaires » (extrait du Rapport d'activités janvier-mars 2019 de l'ONG ASG). Dans les cercles de Bourem et Ménaka, les ONG ont eu recours à des radios : Radio Bonferay, Radio Kottay de Hahaha, Radio Jomgoi, Radio FOGHASS, Radio ADAR et Radio Rurale. Les thèmes abordés par les radios locales ont concerné entre autres la Résolution 1325, la cohésion sociale, les VBG, la scolarisation et le maintien des filles à l'école. Cependant, la mission note que le travail préalable relatif à la mise à disposition du poste radio et au temps d'écoute des émissions radio par les cibles du programme, n'a pas été fait.

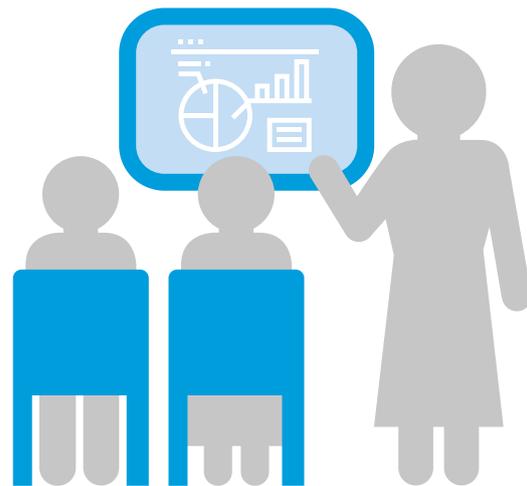
La réalisation des supervisions conjointes facilite l'appropriation et la prise en main du programme par les structures administratives :

Les coopératives ou groupements de femmes ont été renforcés sur le plan technique, managérial et financier. Ces femmes ont bénéficié de missions de supervisions. Ces supervisions ont été conjointes c'est-à-dire qu'elles ont été conduites avec la participation du Ministère en charge de la femme, qui est le Ministère de tutelle. Cette approche des missions de supervision permet aux femmes de bénéficier des appuis et de l'accompagnement du Ministère de tutelle, et de positionner le programme dans le portefeuille du Ministère. Les conditions de la durabilité du suivi des

réalisations, notamment pour la case de la paix, les comités de veille et les AGR, sont ainsi facilitées.

L'absence de cadre d'échanges ou de concertation entre les ONG locales n'a pas permis de bénéficier des expériences (bonnes pratiques) des autres :

Pour la mise en œuvre du programme, la stratégie d'ONU Femmes est basée sur le faire-faire en s'adossant sur des ONG locales qui bénéficient d'un ancrage communautaire. À la suite d'un processus concurrentiel de « sélection des Organisations (ONG) nationales et internationales de mise en œuvre du Programme Pays ONU Femmes pour la période 2017-2022 », le consortium GRAIP-TARAKAT et l'ONG ASG ont été sélectionnés. La mise en œuvre des activités du programme dans les cercles de Ménaka et Bourem a été confiée au consortium, et l'ONG ASG a obtenu un mandat pour conduire les activités du programme dans le cercle de Goundam. Ces ONG, qui n'en sont pas à leur première expérience avec ONU Femmes et dans la gestion de projets, se sont appuyées sur leurs connaissances et leurs expériences du contexte pour mener à bien les activités. Globalement, la mise en œuvre des activités s'est bien déroulée. L'absence de cadre de concertation n'a certes pas affecté la mise en œuvre des activités mais aurait permis aux ONG de bénéficier des bonnes pratiques des autres et d'harmoniser les pratiques. Ces cadres sont aussi des espaces de discussion, de recherche de solutions aux problèmes et de plaidoyer.



VII. BIBLIOGRAPHIE

ASG, 2018 : Rapport d'enquête de base du Programme d'appui à la mise en œuvre de la résolution 1325 au Mali dans le cercle Goundam

ASG, 2018 : Rapports d'activités trimestriels (premier, deuxième, troisième et quatrième trimestres)

ASG, 2019 : Rapports d'activités trimestriels (premier, deuxième, troisième et quatrième trimestres)

Bureau International du Travail, 2012 : Relèvement économique local en situation post-conflit

Consortium GRAIP-TARAKAT, 2018 : Rapports d'activités trimestriels (premier, deuxième, troisième et quatrième trimestres)

Consortium GRAIP/KARAKAT, 2018 : Rapport d'enquête de base du Programme d'appui à la mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali dans les cercles de Bourem et Ménaka

Consortium GRAIP-TARAKAT, 2019 : Rapports d'activités trimestriels (premier, deuxième, troisième et quatrième trimestres)

OMS, 1991 : Détermination de la taille d'un échantillon dans les études sonométriques, Manuel pratique ; (S.K. Lwanga et S. Lemeshow)

ONU, 2000 : Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations Unies

ONU Femmes, Plan Stratégique 2014-2017

ONU Femmes Mali, Note stratégique 2014-2017

ONU Femmes Mali, 2014 : Guide d'Orientation des Partenaires de mise en œuvre

ONU Femmes, 2015 : Manuel d'évaluation

ONU Femmes, 2017 : Plan stratégique 2018-2021

ONU Femmes Mali, 2017 : Programme d'appui à la mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali

ONU Femmes Mali, 2018 : Base de données bénéficiaires du Programme d'appui à la mise en œuvre de la résolution 1325 au Mali

ONU Femmes, 2018 : Rapport d'activités 2017 du programme pays d'ONU Femmes

ONU Femmes Mali, 2019 : Rapport d'exécution annuelle des activités du Programme d'appui à la mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali

Premier Ministère du Mali, 2019 : Plan d'action national 2019-2023 pour la mise en œuvre de la Résolution 1325 et des résolutions connexes du Conseil de sécurité des Nations Unies sur l'agenda Femmes, paix et sécurité au Mali

VIII. ANNEXES

Annexe 1 : Matrice d'évaluation du critère de pertinence

Questions-clés :
QC1 : Dans quelle mesure l'appui apporté par le projet était-il (i) adapté aux besoins des populations cibles concernées ?
QC2 : Quelle était la qualité de la réponse ?
 (Rapidité et pertinence de la réponse, équilibre entre humanitaire (court terme) et objectifs de développement (moyen et long termes))

Sous-questions	Indicateurs des données	Méthode de collecte	Sources de données
Les objectifs et les résultats attendus du programme correspondent-ils aux besoins des bénéficiaires ?	Degré d'adéquation du programme avec les besoins des bénéficiaires	Revue documentaire Entretiens	Document du Programme Base line Parties prenantes
Les activités et les résultats du projet sont-ils compatibles avec les objectifs nationaux ?	Degré d'alignement entre les résultats du programme et les objectifs nationaux	Revue documentaire Entretiens	PAG 2013-2018 Plan d'action de la R1325 Document de programme Accord pour la paix et la réconciliation au Mali Parties prenantes
Les objectifs du programme correspondent-ils aux objectifs des PTF ?	Degré d'articulation entre les objectifs du programme et les objectifs internationaux	Revue documentaire Entretiens	Document cadre de la Coopération belge Plan stratégique ONU Femmes Parties prenantes : besoin de spécifier dans l'échantillonnage ?
Est-ce que le choix des activités du projet est lié aux problèmes de genre identifiés dans le contexte programmatique de ce projet ?	Niveau de pertinence des activités	Revue documentaire Entretiens	Document de programme Parties prenantes

Hypothèses : La disponibilité des acteurs et des données

Questions-clés :
QC3 : Les besoins et les problèmes identifiés au départ sont-ils restés les mêmes au cours de la mise en œuvre du projet ou ont-ils connu une évolution ?

Sous-questions	Indicateurs des données	Méthode de collecte	Sources de données
Quelle a été la capacité de réaction du programme face aux changements et à l'émergence d'autres besoins et priorités ?	Nombre d'activités ajustées, supprimées ou ajoutées suite à l'évolution des besoins des bénéficiaires	Revue documentaire Entretiens	Rapport de Suivi Plan d'action annuel Parties prenantes

Hypothèses : La disponibilité des acteurs et des données

Annexe 2 : Matrice d'évaluation du critère d'efficacité

Questions-clés : QC4 : Quels résultats le projet a-t-il permis d'atteindre ?			
Sous-questions	Indicateurs des données	Méthode de collecte	Sources de données
Quelles sont les valeurs actuelles des indicateurs de produit du projet ?	Nombre de femmes et de filles formées aux métiers porteurs	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'exécution • Rapport à mi-parcours • Partie prenante du Programme (Équipe projet, Gouvernement, PTF, acteurs communautaires et Bénéficiaires directs)
	Nombre de femmes affectées par le conflit exerçant une activité génératrice de revenus	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'exécution • Base de données des bénéficiaires • Équipe de projet • Bénéficiaires directs
	Nombre de femmes affectées par le conflit ayant bénéficié de Kits de production	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'exécution • Base de données des bénéficiaires • Équipe de projet • Bénéficiaires directs
	% des victimes de violences reçues par les maisons des femmes et les centres de prise en charge ayant bénéficié d'une prise en charge holistique	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'exécution • Rapport à mi-parcours • Base de données des bénéficiaires • Équipe de projet • Bénéficiaires directs
	% des communes couvertes par le programme disposant de comités de veille opérationnels	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'exécution • Rapport à mi-parcours • Équipe de projet
	Nombre de cases construites et opérationnelles	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'exécution • Rapport à mi-parcours • Équipe de projet
	Nombre d'initiatives pour la paix menées par les femmes des cases de la paix	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'exécution • Rapport à mi-parcours • Équipe de projet
	Nombre de rapports publiés par le projet	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'exécution • Rapport à mi-parcours • Équipe de projet
	Nombre de personnes recrutées pour la mise en œuvre	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Documents de programme • Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Équipe de projet
Hypothèses : <ul style="list-style-type: none"> • La maîtrise de la propagation de la COVID-19 et la réduction des risques sanitaires dans les régions Nord favoriseront la collecte des données auprès des groupes cibles • La disponibilité des parties prenantes pour la collecte de données • La disponibilité de la documentation et des données 			

Questions-clés :

QC5 : Quelles sont les causes de la réalisation et de la non-réalisation des résultats escomptés ?

Sous-questions	Indicateurs des données	Méthode de collecte	Sources de données
Quelles sont les cibles atteintes ?	Facteurs de succès	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	• Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Parties prenantes
Quelles sont les cibles non atteintes ?	Obstacles et contraintes	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	• Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Parties prenantes

Hypothèses :

- La maîtrise de la propagation de la COVID-19 et la réduction des risques sanitaires dans les régions Nord favoriseront la collecte des données auprès des groupes cibles
- La disponibilité des parties prenantes pour la collecte de données
- La disponibilité de la documentation et des données

Questions-clés :

QC6 : Dans quelle mesure l'accord de partenariat et la coopération avec les autres organisations du système des Nations Unies pour la réalisation conjointe des objectifs du projet ont-ils facilité l'atteinte des résultats ?

Sous-questions	Indicateurs des données	Méthode de collecte	Sources de données
L'établissement de partenariats avec les autres acteurs a-t-il contribué à la mise en œuvre du projet ?	Preuve du partenariat	Analyse documentaire Entretiens	• Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Equipe de projet
	Nombre de réunions réalisées entre ONU Femmes et les autres organisations du Système des Nations Unies	Analyse documentaire Entretiens	• Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Equipe de projet • PTF
	Nombre d'activités mises en œuvre avec la participation des autres organisations des Nations Unies	Analyse documentaire Entretiens	• Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Equipe de projet • PTF

Hypothèses :

- La maîtrise de la propagation de la COVID-19 et la réduction des risques sanitaires dans les régions Nord favoriseront la collecte des données auprès des groupes cibles
- La disponibilité des parties prenantes pour la collecte de données
- La disponibilité de la documentation et des données

Questions-clés :

QC7 : En quoi le système de S&E a-t-il fonctionné ?

Sous-questions	Indicateurs des données	Méthode de collecte	Sources de données
Le système de planification, suivi et rapportage a-t-il fonctionné et contribué à la prise de décisions appliquées ?	Preuve de la mise en place du système de planification suivi et rapportage	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none">• Rapport à mi-parcours• Rapport d'exécution• Équipe de projet
	Rapports d'exécution semestriels et annuels	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none">• Document de S&E du programme• Rapport à mi-parcours• Rapport d'exécution• Équipe de projet
	Rapports de supervision	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none">• Rapport à mi-parcours• Rapport d'exécution• Équipe de projet
	Plan d'action périodique	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none">• Rapport à mi-parcours• Rapport d'exécution• Équipe de projet
	Base de données commune des bénéficiaires Comptes-rendus	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none">• Rapport à mi-parcours• Rapport d'exécution• Équipe de projet
	Niveau de partage des documents du Programme	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none">• Rapport à mi-parcours• Rapport d'exécution• Équipe de projet

Hypothèses :

- La maîtrise de la flambée de COVID-19 et la réduction des risques sanitaires dans les régions Nord favoriseront la collecte des données auprès des groupes cibles
- La disponibilité des parties prenantes pour la collecte de données
- La disponibilité de la documentation et des données

Questions-clés :

QC8 : Dans quelle mesure les changements ou les progrès réalisés peuvent-ils être attribués au projet ?
En quoi le programme a-t-il adopté le système de gestion axée sur les résultats (GAR) ?

Sous-questions	Indicateurs des données	Méthode de collecte	Sources de données
Combien d'acteurs interviennent dans les mêmes localités et sur les femmes et les filles affectées ?	Nombre d'intervenants	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none">• Rapport à mi-parcours• Rapport d'exécution• Équipe de projet
	Nombre de femmes et filles ciblées par ces intervenants	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none">• Parties prenantes• Autres documents pertinents
Le système de gestion axée sur les résultats (GAR) a-t-il été établi et mis en œuvre en lien avec le système de (GAR) global du Bureau pays ?	Degré d'articulation du mode de gestion du programme et celui du Bureau Pays	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none">• Rapport à mi-parcours• Rapport d'exécution• Équipe de projet

Hypothèses :

- La maîtrise de la propagation de la COVID-19 et la réduction des risques sanitaires dans les régions Nord favoriseront la collecte des données auprès des groupes cibles
- La disponibilité des parties prenantes pour la collecte de données
- La disponibilité de la documentation et des données

Questions-clés :

QC9 : Quels progrès peut-on mettre en évidence dans l'accompagnement de la prise en charge des survivants des violences liées au conflit ?

Sous-questions	Indicateurs des données	Méthode de collecte	Sources de données
Le projet a-t-il mis en évidence des bonnes pratiques en matière de prise en charge des survivants de VBG ?	Nombre de Bonnes pratiques mis en évidence	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none">• Rapport à mi-parcours• Rapport d'exécution• Parties prenantes

Hypothèses :

- La maîtrise de la propagation de la COVID-19 et la réduction des risques sanitaires dans les régions Nord favoriseront la collecte des données auprès des groupes cibles
- La disponibilité des parties prenantes pour la collecte de données
- La disponibilité de la documentation et des données

Annexe 3 : Matrice d'évaluation du critère d'efficacité

Questions-clés :

QC10 : Dans quelle mesure les mécanismes d'intervention ont-ils favorisé ou entravé la réalisation des résultats du projet ?

Sous-questions	Indicateurs des données	Méthode de collecte	Sources de données
Les procédures administratives et financières sont-elles constituées de facteurs entravant ou facilitant la mise œuvre des activités ?	Preuves de l'obstacle	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none">• Document de procédure• Rapports de suivi du programme• Parties prenantes
	Preuve du facteur favorable	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none">• Document de procédure• Rapports de suivi du programme• Parties prenantes

Hypothèses :

- La disponibilité des parties prenantes pour la collecte de données
- La disponibilité de la documentation et des données

Questions-clés :

QC11 : Le projet a-t-il utilisé les ressources (financière, humaine, technique) de la manière la plus économe possible pour atteindre ses objectifs ?

Sous-questions	Indicateurs des données	Méthode de collecte	Sources de données
Les mécanismes de coordination mis en place pour la mise en œuvre du projet ont-ils permis de promouvoir l'utilisation efficace des ressources financières et humaines ?	Volume de ressources économisées grâce à la coordination	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none">• Document de procédure• Rapports financiers• Parties prenantes
Est-ce qu'on aurait pu réaliser davantage d'extrants en utilisant mieux les ressources ?	Niveau de réalisations par rapport aux ressources nécessaires	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none">• Document de procédure• Rapports financiers• Parties prenantes
Est-ce qu'on aurait pu atteindre les mêmes résultats à moindre coût ?	<ul style="list-style-type: none">• Résultats par rapport au coût• Ampleur des dépassements budgétaires	Revue documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none">• Document de procédure• Rapports financiers• Parties prenantes

Hypothèses :

- La disponibilité des parties prenantes pour la collecte de données
- La disponibilité de la documentation et des données

Annexe 4 : Matrice d'évaluation du critère d'impact

Questions-clés : QC12 : Quels sont les effets intentionnels et non intentionnels, positifs et négatifs pendant la durée du projet, particulièrement sur les femmes et les jeunes filles ? Quelles sont les retombées de l'intervention - prévues, imprévues, positives et négatives - y compris les effets sociaux, économiques, environnementaux ?			
Sous-questions	Indicateurs des données	Méthode de collecte	Sources de données
Quels sont les effets du programme ?	Nombre de femmes affectées par le conflit appuyées par le programme	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Équipe de projet • Acteurs communautaires et bénéficiaires directs
	Proportion de femmes affectées par le conflit assistées par le programme et économiquement autonomes avec une épargne positive	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Équipe de projet • Acteurs communautaires et bénéficiaires directs
	Nombre de victimes de VBG reçues dans les centres de prise en charge qui apprécient positivement les services d'assistance	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Équipe de projet • Acteurs communautaires et bénéficiaires directs
	% de la population qui affirme que les femmes jouent un rôle important dans la réconciliation et la cohésion sociale	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Équipe de projet • Acteurs communautaires et bénéficiaires directs
Quels sont les effets imprévus ?	Preuve des effets imprévus	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Équipe de projet • Acteurs communautaires et bénéficiaires directs
Hypothèses : <ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs communautaires et les bénéficiaires participeront à l'enquête lorsque les situations sanitaire et sécuritaire seront favorables • La situation sécuritaire est stable 			

Questions-clés :

QC13 : Le projet a-t-il contribué à un changement de perception des groupes armés et des autorités sur le rôle des femmes dans le cadre de la réconciliation au niveau national et local ?

Sous-questions	Indicateurs des données	Méthode de collecte	Sources de données
Quelle est la perception des autorités et des groupes armés sur le rôle des femmes dans le cadre de la réconciliation ?	% de la population enquêtée qui affirme que les autorités apprécient le rôle de la femme dans le cadre de la réconciliation	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none">• Rapport à mi-parcours• Rapport d'exécution• Équipe de projet• Acteurs communautaires et bénéficiaires directs
	% de la population enquêtée qui affirme que les groupes armés apprécient le rôle de la femme dans le cadre de la réconciliation	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none">• Rapport à mi-parcours• Rapport d'exécution• Équipe de projet• Acteurs communautaires et bénéficiaires directs

Hypothèses :

- Les bénéficiaires participeront à l'enquête lorsque les situations sanitaire et sécuritaire seront favorables
- La situation sécuritaire est stable

Annexe 5 : Matrice d'évaluation du critère de durabilité

Questions-clés :

QC14 : Dans quelle mesure peut-on pérenniser les acquis du projet ?

Sous-questions	Indicateurs des données	Méthode de collecte	Sources de données
Quelle est la probabilité que les avantages du projet soient maintenus sur le long terme après la fin du projet ?	Niveau d'appropriation des cases de la paix par les femmes et filles affectées et les femmes des communautés d'accueil	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none">• Rapport à mi-parcours• Rapport d'exécution• Équipe de projet• Acteurs communautaires et bénéficiaires directs
	% de femmes qui poursuivent leurs activités sans l'appui du programme	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none">• Rapport à mi-parcours• Rapport d'exécution• Équipe de projet• Acteurs communautaires et bénéficiaires directs
	Niveau d'engagement des hommes dans la lutte contre les VBG	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none">• Rapport à mi-parcours• Rapport d'exécution• Équipe de projet• Acteurs communautaires et bénéficiaires directs
	Niveau d'engagement des acteurs communautaires dans la lutte contre les VBG	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none">• Rapport à mi-parcours• Rapport d'exécution• Équipe de projet• Acteurs communautaires et bénéficiaires directs
	% de groupements de femmes fonctionnels avec des crédits rotatifs	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none">• Rapport à mi-parcours• Rapport d'exécution• Équipe de projet• Acteurs communautaires et bénéficiaires directs

Hypothèses :

- Les bénéficiaires participeront à l'enquête lorsque les situations sanitaire et sécuritaire seront favorables
- La situation sécuritaire est stable

Questions-clés :			
QC15 : Dans quelle mesure est-il possible de procéder à un passage à l'échelle des stratégies et des résultats du projet ?			
Sous-questions	Indicateurs des données	Méthode de collecte	Sources de données
Est-ce que les bonnes pratiques ont été documentées ?	Nombre de bonnes pratiques identifiées	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Équipe de projet • Acteurs communautaires et bénéficiaires directs
Hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> • Les bénéficiaires participeront à l'enquête lorsque les situations sanitaire et sécuritaire seront favorables • La situation sécuritaire est stable 		

Annexe 6 : Matrice d'évaluation du critère d'égalité des sexes et droits de l'homme

Questions-clés :			
QC16 : Dans quelle mesure les considérations de genre et des droits de l'Homme ont-elles été intégrées dans la conception et la mise en œuvre du projet ?			
Sous-questions	Indicateurs des données	Méthode de collecte	Sources de données
En quoi le renforcement des capacités et du leadership des femmes augmente-il leurs chances de jouer pleinement les rôles et responsabilités qui sont les leurs dans la société ?	Nombre de femmes dont les capacités ont été renforcées Nombre de femmes leaders formées	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Parties prenantes
	Niveau de pertinence des thèmes de formation	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Parties prenantes
Hypothèses :			
<ul style="list-style-type: none"> • Les bénéficiaires participeront à l'enquête lorsque les situations sanitaire et sécuritaire seront favorables • La situation sécuritaire est stable 			

Questions-clés :			
QC17 : Quels ont été les contraintes ou avantages (par exemple politiques, pratiques, bureaucratiques) pour le traitement des problèmes de genre et DH lors de la mise en œuvre ?			
Sous-questions	Indicateurs des données	Méthode de collecte	Sources de données
En quoi l'implication des hommes dans la lutte contre les VBG affecte-t-elle les relations sociales entre les sexes ?	Nombre de personnes de sexe masculin engagées dans la lutte contre les VBG	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Parties prenantes
	Nombre de chefs religieux engagés dans la lutte contre les VBG	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Parties prenantes

Quelles ont été les contraintes dans l'exécution des activités de sensibilisation sur les VBG et de participation des femmes à la réconciliation ?	Nombre de contraintes	Analyse documentaire Entretiens et Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Parties prenantes
Quels ont été les facteurs favorables dans l'exécution des activités de sensibilisation sur les VBG et de participation des femmes à la réconciliation ?	Nombre de facteurs favorables	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Parties prenantes
Quels ont été les facteurs favorables dans l'exécution des activités de sensibilisation sur les VBG et de participation des femmes à la réconciliation ?	Nombre de facteurs favorables	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Parties prenantes
Quels efforts ont été déployés pour surmonter les difficultés ?	Nombre de solutions apportées aux difficultés	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Parties prenantes
Les processus et activités mis en œuvre lors de l'intervention ont-ils été exempts de discrimination de la part de toutes les parties prenantes ?	Nombre d'activités exemptes de discrimination	Analyse documentaire Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport à mi-parcours • Rapport d'exécution • Parties prenantes

Hypothèses :

- Les bénéficiaires participeront à l'enquête lorsque les situations sanitaire et sécuritaire seront favorables
- La situation sécuritaire est stable

Annexe 7 : Démarche de formation des enquêteurs

- Création d'un groupe WhatsApp pour servir de plateforme de formation ;
- Développement d'audio explicatif de chaque outil de collecte (questionnaire et guide focus group) ainsi qu'un audio introductif sur la mission d'évaluation au profit des enquêteurs ;
- Mise à disposition des outils de collecte des données quantitatives (format PDF) et des audio sur la plateforme ;
- Mise à disposition des ressources financières par AMD International et impression des outils de collecte par les enquêteurs/enquêtrices ;
- Prise de connaissance (lecture et écoute) du contenu de la mission et des outils de collecte ;
- Recueil des commentaires et observations des enquêteurs sur les outils et les audio ;
- Traitement des questions posées par les enquêteurs ;
- Mise à disposition des réponses sur la plateforme ;
- Évaluation des enquêteurs sur leur niveau de maîtrise du contenu des outils de collecte ;
- Élaboration d'un document et d'un audio sur le processus d'installation et d'utilisation de Kobo Collect ;
- Traitement des questions posées par les enquêteurs ;
- Mise à disposition des réponses sur la plateforme ;
- Évaluation des enquêteurs sur l'application de Kobo Collect ;
- Élaboration du rapport de formation.

Cette formation à distance de deux semaines été assurée par le chef de mission appuyé par les assistants sur une période de 7 jours.

Annexe 8 : Calcul de la taille de l'échantillon

La formule de détermination de la taille de l'échantillon représentatif est la suivante²⁸ :

$$n = (t^2 * p(1-p)) / m^2$$

Où n désigne la taille requise de l'échantillon représentatif, t=1,96 la valeur critique, m est la marge d'erreur à 5 %²⁹ et p la proportion de femmes et filles affectées par la crise ainsi de femmes ex combattantes dans la zone d'intervention. En absence de données actualisées, il est recommandé d'utiliser une proportion p=0,5 qui maximise la taille de l'échantillon n.

L'application numérique de la formule de détermination de la taille optimale avec les paramètres fournis aboutit à un effectif de 384 personnes. Toutefois, pour tenir compte des contraintes technologiques, des refus de participation, des non-réponses, des observations invalides, une marge supplémentaire est ajoutée pour aboutir à 425 femmes à enquêter.

Annexe 9 : Guide des entretiens avec l'équipe de projet

1. Pertinence

- 1.1. Les activités et les résultats du projet sont-ils compatibles avec les objectifs nationaux et locaux (collectivités) ?
- 1.2. La définition du but et des résultats est-elle clairement articulée ?
- 1.3. Dans quelle mesure l'appui apporté par le programme est-il adapté aux besoins des femmes et filles affectées par la crise ainsi que des femmes des communautés d'accueil ?
- 1.4. En quoi les activités du programme sont-elles liées aux problèmes identifiés dans le contexte des trois cercles d'intervention ?
- 1.5. En quoi les cibles du programme (femmes et filles affectées par la crise et femmes des communautés d'accueil) sont-elles plus pertinentes ?
- 1.6. En quoi les activités du programme sont-elles pertinentes pour répondre aux préoccupations de participation des femmes, du relèvement économique, de la prise en charge des cas de VBG, de la faible capacité des femmes ?
- 1.7. En quoi le programme a-t-il été ajusté pour prendre en compte les nouvelles préoccupations des femmes et des filles ?

2. Efficacité

- 2.1. En quoi l'accord de partenariat et la coopération avec les autres organisations du système des Nations Unies a-t-il fonctionné et contribué aux résultats du programme ?
- 2.2. Veuillez citer les activités mises en œuvre conjointement avec les autres organisations des Nations Unies.
- 2.3. Quels ont été les facteurs favorables à la mise en œuvre des activités du Programme ?
- 2.4. Quelles ont été les contraintes et les difficultés liées à la mise en œuvre des activités du Programme ?
- 2.5. En quoi le système de S&E du Programme est-il articulé avec celui du Bureau pays ?
- 2.6. En quoi le système de S&E a-t-il permis de produire des données et des rapports de qualité ?
- 2.7. En quoi le système de S&E a-t-il permis de produire des rapports dans les délais ?
- 2.8. En quoi le système de S&E a-t-il permis de partager les rapports du Programme avec les acteurs ?
- 2.9. Veuillez citer les acteurs et PTF intervenant dans les mêmes localités, pour les femmes et filles affectées par la crise.
- 2.10. Quelles sont les leçons apprises et les bonnes pratiques issues de la mise en œuvre du Programme ?

²⁸ Cochran, W. G. (1977). Sampling techniques. New York, NY : John Wiley & Sons

²⁹ Statistiquement, il est recommandé d'utiliser une marge d'erreur minimale de 5 %.

3. Efficience

- 3.1. Dans quelle mesure les procédures administratives et financières du programme ont-elles facilité la mise en œuvre des activités du Programme ?
- 3.2. Dans quelle mesure les procédures administratives et financières du programme ont-elles limité la mise en œuvre des activités du Programme ?
- 3.3. Comment la synergie des actions s'est-elle opérée dans le cadre du Programme ?
- 3.4. En quoi cette synergie a-t-elle permis de démultiplier les résultats du programme ?
- 3.5. En quoi le rapport coût-qualité des extrants du programme est-il plus avantageux que le rapport coût-qualité des extrants des autres programmes passés ou intervenant dans les mêmes zones d'intervention ?
- 3.6. Les mécanismes de coordination mis en place pour la mise en œuvre du projet ont-ils permis de promouvoir l'utilisation efficace des ressources financières et humaines ?

4. Impact

- 4.1. Quels sont les premiers effets observables sur le terrain ?
- 4.2. Quels ont été les effets négatifs induits par la mise en œuvre des activités du programme ?
- 4.3. Comment les communautés perçoivent-elles aujourd'hui la participation de la femme dans le processus de réconciliation ?
- 4.4. Le programme a-t-il contribué à un changement de perception des groupes armés et des autorités sur le rôle des femmes dans le processus de réconciliation au niveau national et local ?
- 4.5. En quoi le programme a-t-il amélioré de façon significative la situation économique des femmes ?
- 4.6. En quoi le programme a-t-il permis un engagement véritable des hommes et des acteurs communautaires dans la lutte contre les VBG ?
- 4.7. En quoi le programme a-t-il permis une nette diminution des cas de VBG dans les zones d'intervention ?
- 4.8. En quoi le programme a-t-il permis d'instaurer la cohésion sociale entre les personnes déplacées internes et les communautés d'accueil ?

5. Durabilité

- 5.1. Les résultats et stratégies du programme ont-ils été suffisamment documentés sous forme de leçons apprises et de bonnes pratiques pour un passage à l'échelle ?
- 5.2. Quelles ont été les actions spécifiques développées par le programme pour la durabilité des effets ?
- 5.3. En quoi les femmes et filles se sont-elles approprié les cases de la paix pour maintenir le niveau d'activités après la fin du programme ?
- 5.4. En quoi les femmes et filles assistées peuvent-elles poursuivre leurs AGR après la fin du Programme ?
- 5.5. Après la fin du programme, qu'est-ce qu'il faut pour maintenir le niveau d'engagement des hommes et des acteurs communautaires dans la lutte contre les VBG ?
- 5.6. Après la fin du programme, qu'est-ce qu'il faut pour faire fonctionner les groupements avec les crédits rotatifs ?

6. Egalité des sexes et droits humains

- 6.1. En quoi le renforcement des capacités et du leadership des femmes augmente-t-il leurs chances de jouer pleinement les rôles et responsabilités qui sont les leurs ?
- 6.2. En quoi l'implication des hommes dans la lutte contre les VBG affecte-t-elle les relations sociales entre les sexes ?
- 6.3. Quelles ont été les contraintes dans l'exécution des activités de sensibilisation sur les VBG et de participation des femmes à la réconciliation ?
- 6.4. Les processus et activités mis en œuvre lors de l'intervention ont-ils été exempts de discrimination ?

Annexe 10 : Guide des entretiens avec la partie gouvernementale

1. Pertinence

- 1.1. Les activités et les résultats du projet sont-ils compatibles avec les objectifs nationaux et locaux (collectivités) ?
- 1.2. Dans quelle mesure le programme répond-il aux besoins des femmes et filles affectées par la crise ainsi que des femmes des communautés d'accueil ?
- 1.3. En quoi les activités du programme donnent-elles des réponses claires aux problèmes des femmes et filles affectées par la crise ?
- 1.4. En quoi les cibles du programme (femmes et filles affectées par la crise et femmes des communautés d'accueil) sont-elles les plus pertinentes ?

2. Efficacité

- 2.1. Quels ont été les facteurs favorables à la mise en œuvre des activités du Programme ?
- 2.2. Quelles ont été les contraintes et les difficultés liées à la mise en œuvre des activités du Programme ?
- 2.3. En quoi les rapports répondent-ils à vos besoins d'information sur le programme ?
- 2.4. Veuillez citer les acteurs et PTF intervenant dans les mêmes localités, pour les femmes et filles affectées par la crise.
- 2.5. Quelles sont les leçons et bonnes pratiques issues de la mise en œuvre du Programme ?

3. Efficience

- 3.1. Dans quelle mesure les procédures administratives et financières du programme ont-elles facilité la mise en œuvre des activités du Programme ?
- 3.2. Dans quelle mesure les procédures administratives et financières du programme ont-elles limité la mise en œuvre des activités du Programme ?
- 3.3. Comment la synergie des actions s'est-elle opérée dans le cadre du programme ?
- 3.4. En quoi la synergie des actions au niveau local et national a-t-elle permis de démultiplier les résultats du Programme ?

4. Impact

- 4.1. Quels sont les premiers effets observables sur le terrain ?
- 4.2. Quels ont été les effets négatifs induits par la mise en œuvre des activités du programme ?
- 4.3. Comment les communautés perçoivent-elles aujourd'hui la participation de la femme dans le processus de réconciliation ?
- 4.4. Le projet a-t-il contribué à un changement de perception des groupes armés et des autorités sur le rôle des femmes dans le cadre de la réconciliation au niveau national et local ?
- 4.5. En quoi le programme a-t-il amélioré de façon significative la situation économique des femmes ?
- 4.6. En quoi le programme a-t-il permis un engagement des hommes et des acteurs communautaires dans la lutte contre les VBG ?
- 4.7. En quoi le programme a-t-il permis une nette diminution des cas de VBG dans les zones d'intervention ?
- 4.8. En quoi le programme a-t-il permis d'instaurer la cohésion sociale entre les personnes déplacées internes et les communautés d'accueil ?

5. Durabilité

- 5.1. Les résultats et stratégies du programme ont-ils été suffisamment documentés sous forme de leçons apprises et de bonnes pratiques pour la mise à l'échelle ?
- 5.2. En quoi les femmes et filles se sont-elles approprié les cases de la paix pour maintenir le niveau d'activités après la fin du programme ?
- 5.3. En quoi les femmes et filles assistées peuvent-elles poursuivre leurs AGR après la fin du Programme ?
- 5.4. Après la fin du programme, qu'est-ce qu'il faut pour maintenir le niveau d'engagement des hommes et des acteurs communautaires dans la lutte contre les VBG ?
- 5.5. Après la fin du programme, qu'est-ce qu'il faut pour faire fonctionner les groupements avec les crédits rotatifs ?

6. Egalité des sexes et droits humains

- 6.1. En quoi le renforcement des capacités et du leadership des femmes augmente-il leurs chances de jouer pleinement les rôles et responsabilités qui sont les leurs dans la société ?
- 6.2. En quoi l'implication des hommes dans la lutte contre les VBG affecte-t-elle les relations sociales entre les sexes ?
- 6.3. Quelles ont été les contraintes dans l'exécution des activités de sensibilisation sur les VBG et de participation des femmes à la réconciliation ?
- 6.4. Les processus et activités mis en œuvre lors de l'intervention ont-ils été exempts de discrimination ?

Annexe 11 : Guide des entretiens avec les partenaires techniques et financiers

1. Pertinence

- 1.1. La définition du but et des résultats du Programme est-elle clairement articulée ?
- 1.2. En quoi les activités du programme sont-elles suffisantes pour atteindre les résultats : relèvement économique, prise en charge des cas de VBG, cohésion sociale dans les cercles d'intervention, etc.
- 1.3. En quoi les cibles du programme (femmes et filles affectées par la crise et femmes des communautés d'accueil) sont-elles les plus pertinentes dans le contexte des cercles d'intervention ?
- 1.4. En quoi les problèmes de participation des femmes, du relèvement économique, de la prise en charge des cas de VBG, de faible capacité des femmes sont-ils en lien avec vos domaines d'intervention ?

2. Efficacité

- 2.1. En quoi l'accord de partenariat et la coopération avec les autres organisations du système des Nations Unies a-t-il fonctionné et contribué aux résultats du programme ?
- 2.2. Quelles sont les activités mises en œuvre conjointement avec les autres organisations des Nations Unies ?
- 2.3. Quels ont été les facteurs favorables à la mise en œuvre des activités du Programme ?
- 2.4. Quelles ont été les contraintes et difficultés liées à la mise en œuvre des activités du Programme ?
- 2.5. En quoi les rapports de suivi répondent-ils à vos besoins d'information ?
- 2.6. En quoi les rapports de suivi ont-ils été produits et partagés dans les délais ?
- 2.7. Veuillez citer les acteurs et PTF intervenant dans les mêmes localités, pour les femmes et filles affectées par la crise.
- 2.8. Quelles sont les leçons et bonnes pratiques de la mise en œuvre du Programme ?

3. Efficience

- 3.1. Dans quelle mesure les procédures administratives et financières du programme ont-elles facilité la mise en œuvre des activités du Programme ?
- 3.2. Comment la synergie des actions s'est-elle opérée dans le cadre du Programme ?
- 3.3. En quoi la synergie des actions a-t-elle permis de démultiplier les résultats du programme ?

4. Impact et Durabilité

- 4.1. Quels effets avez-vous pu observer sur le terrain ?
- 4.2. Quelles actions spécifiques ont pu être déroulées pour la durabilité des effets ?
- 4.3. Les résultats et stratégies du programme ont-elles été suffisamment documentées sous forme de leçons apprises et de bonnes pratiques pour un passage à l'échelle ?

Annexe 12 : Guide des entretiens avec les acteurs communautaires

1. Pertinence

- 1.1. Quelles activités du Programme ont été mises en œuvre dans votre localité ?
- 1.2. Les activités du programme sont-elles conformes aux valeurs socioculturelles de votre communauté ?
- 1.3. Dans quelle mesure les activités du Programme sont-elles adaptées aux besoins des femmes et filles affectées par la crise ainsi que des femmes des communautés d'accueil ?
- 1.4. Que pensez-vous de la question de la participation des femmes à la réconciliation, du relèvement économique, de la prise en charge des cas de VBG et du renforcement des capacités des femmes ?

2. Efficacité

- 2.1. Quels ont été les facteurs favorables à la mise en œuvre des activités du Programme ?
- 2.2. Quelles ont été les contraintes et les difficultés liées à la mise en œuvre des activités du Programme ?
- 2.3. Veuillez citer d'autres acteurs intervenant dans votre communauté pour les femmes et filles affectées par la crise.
- 2.4. Quelles leçons peut-on tirer de la mise en œuvre du Programme ?

3. Impact

- 3.1. Comment les communautés perçoivent-elles aujourd'hui la participation de la femme dans le processus de réconciliation ?
- 3.2. Le programme a-t-il contribué à un changement de perception des groupes armés et des autorités sur le rôle des femmes dans le cadre de la réconciliation au niveau national et local ?
- 3.3. En quoi le programme a-t-il amélioré de façon significative la situation économique des femmes ?
- 3.4. En quoi le programme a-t-il permis un engagement des hommes et des acteurs communautaires dans la lutte contre les VBG ?
- 3.5. En quoi le programme a-t-il permis une nette diminution des cas de VBG dans les zones d'intervention ?
- 3.6. En quoi le programme a-t-il permis d'instaurer la cohésion sociale entre les personnes déplacées internes et les communautés d'accueil ?

4. Durabilité

4.1. En quoi les femmes et filles se sont-elles approprié les cases de la paix pour maintenir le niveau d'activités après la fin du Programme ?

4.2. En quoi les femmes et filles assistées peuvent-elles poursuivre leurs AGR après la fin du Programme ?

4.3. Après la fin du programme, que faut-il pour garder le niveau d'engagement des hommes et des acteurs communautaires dans la lutte contre les VBG ?

5. Égalité des sexes et droits humains

5.1. En quoi le renforcement des capacités et du leadership des femmes augmente-t-il leurs chances de jouer pleinement les rôles et responsabilités qui sont les leurs dans la société ?

5.2. En quoi l'implication des hommes dans la lutte contre les VBG affecte-t-il les relations sociales entre les sexes ?

5.3. Quelles ont été les contraintes dans l'exécution des activités de sensibilisation aux VBG et de participation des femmes à la réconciliation ?

Annexe 13 : Questionnaire adressé aux femmes et aux filles

Questions		Codes	Sauts
<p>CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ</p> <p>Je m'appelle Nom et Prénom, je suis là dans le cadre de l'Évaluation finale externe du « Programme d'appui à la mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali à travers le relèvement économique des femmes affectées par le conflit et la protection de leurs droits » mis en œuvre par ONU Femmes Mali. L'enquête est réalisée par le Cabinet d'Études « Associés en Management public et Développement » (AMD International), que je représente. Je voudrais m'entretenir avec vous à ce sujet. Nos échanges dureront environ 45 mn.</p> <p>Les données recueillies resteront confidentielles et seront utilisées uniquement dans le cadre de la présente évaluation. Votre participation à l'étude est libre et non rémunérée. Elle permettrait de situer toutes les parties prenantes sur l'atteinte des objectifs du programme d'une part, et de permettre la consolidation des leçons apprises d'autre part. Nous n'attendons pas de réponse particulière de votre part ; nous aimerions que vous nous répondiez sincèrement par rapport à ce que vous savez. Soyez libre de répondre aux questions à votre rythme.</p> <p>Je sollicite votre accord pour commencer l'entretien si vous acceptez de participer à cette enquête.</p>			
Section 1	Informations sur la collecte	IC.01 - IC.05	
IC.01	Date de l'entretien		
IC.02	Heure de début de l'entretien		
IC.03	Code du superviseur		
IC.04	Code de l'enquêteur		
IC.05	Insérer la prise des points GPS		
Section 2	Caractéristiques de la bénéficiaire	CB.01 - CB.14	

Questions		Codes	Sauts
CB.01	Cercle dont dépend le village ou quartier de la répondante		
CB.02	Commune dont dépend le village ou quartier de la répondante		
CB.03	Village ou quartier de la répondante		
CB.04	Nom et Prénom(s) de la répondante		
CB.05	Sexe du répondant Masculin Féminin	1 2	
CB.06	Âge de la répondante en années [Il s'agit de son âge au dernier anniversaire]		
CB.07	Quel est votre statut matrimonial ? Mariée polygame Mariée monogame Célibataire Veuve Divorcée Élève Autre à préciser	1 2 3 4 5 6 99	Question à Choix Unique (QCU) Aller à CM.09 Aller à CM.09 Aller à CM.09 Aller à CM.09 Aller à CM.09
CB.08	Dans quelles circonstances votre époux est-il décédé ? Mort naturelle Suite à la crise Autre à préciser	1 2 99	QCU
CB.09	Quelle est votre religion ? Islam Christianisme Autre (à préciser)	1 2 99	QCU
CB.10	Quel est votre niveau d'instruction ? Supérieur Secondaire Primaire Sans instruction Ne sais pas	1 2 3 4 90	QCU
CB.11	Quelle est votre activité principale ? Ménagère Agricole Pastorale Agro-pastorale Autre (à préciser)	1 2 3 4 5 99	QCU

Questions		Codes	Sauts
CB.12	Combien de personnes compte votre ménage ? Nombre total de personnes Dont des femmes Dont des jeunes filles (10-18 ans)	1 2 3	QCU
CB.13	Quel est le statut de votre ménage ? Autochtone Déplacé (personnes déplacées internes) Autre à préciser	1 2 99	Aller à CP.01
CB.14	Quelle est votre localité d'origine ?		
Section 3	Connaissance du projet et des acteurs	CP.01 - CP.05	
CP.01	Connaissez-vous le « Programme d'appui à la mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali à travers le relèvement économique des femmes affectées par le conflit et la protection de leurs droits » ? Oui Non Ne sais pas	1 2 99	Aller à AE.01 Aller à AE.01
CP.02	Connaissez-vous ONU Femmes ? Oui Non Ne sais pas	1 2 99	
CP.03	Quelle organisation a financé la mise en œuvre des activités du Programme ? Coopération Belge Autre à préciser	1 99	
CP.04	Quelles associations ont mis en œuvre les activités de ce programme ? Association Subaahi Guno (ASG) Association GRAIP Association TARAKAT Ne sais pas Autre à préciser	1 2 3 88 99	Question à Choix Multiple (QCM)

Questions		Codes	Sauts
CP.05	<p>Quelles activités ont été mises en œuvre dans le cadre de ce Programme ?</p> <p>Formation des femmes et filles à des métiers porteurs</p> <p>Formation des femmes rurales à l'installation de l'énergie solaire</p> <p>Formation des groupements de femmes à l'entrepreneuriat, à la gestion des activités génératrices de revenus et au marketing</p> <p>Organisation des femmes en coopératives/groupements de production</p> <p>Mise en place de plateformes multifonctionnelles</p> <p>Financement d'activités génératrices de revenus des femmes et filles</p> <p>Mise en place de fonds d'assistance d'urgence aux victimes de VBG</p> <p>Formation des acteurs de la chaîne pénale</p> <p>Sensibilisation des communautés, notamment des hommes, au changement de comportements vis-à-vis des VBG</p> <p>Formation des hommes engagés à la lutte contre les VBG</p> <p>Mise en place de Comités de veille dans les villages</p> <p>Construction et équipement de cases de la paix</p> <p>Mise en place de fonds de crédits rotatifs au sein des cases de la paix</p> <p>Organisation de rencontres avec les femmes</p> <p>Autre à préciser</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>99</p>	
Section 4	Autonomisation économique	AE.01 - AE.21	
AE.01	<p>Exercez-vous aujourd'hui une Activité Génératrice de Revenus (AGR) ?</p> <p>Oui</p> <p>Non</p>	<p>1</p> <p>2</p>	<p>Aller à AE.04</p>
AE.02	<p>Quelle activité exercez-vous ?</p> <p>La teinture</p> <p>La production de savon</p> <p>La production de vermicelle traditionnelle</p> <p>La transformation des céréales</p> <p>La tannerie (vans, nattes)</p> <p>Le filage du coton</p> <p>La poterie</p> <p>Les compléments alimentaires pour les ruminants</p> <p>Élevage</p> <p>Jardinage</p> <p>Riziculture</p> <p>Autre à préciser</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>99</p>	<p>QCM</p>
AE.03	<p>Depuis combien de temps (en mois) exercez-vous cette activité ?</p>		
AE.04	<p>Dans le cadre du Programme, avez-vous bénéficié d'une ou de plusieurs formations sur des métiers porteurs ?</p> <p>Oui</p> <p>Non</p> <p>Sans réponse</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>100</p>	<p>Aller à AE.08</p> <p>Aller à AE.08</p>

Questions		Codes	Sauts
AE.05	Si oui, de quel(s) thème(s) de formation avez-vous avez bénéficié ? La teinture La production de savon La production de vermicelle traditionnelle La transformation des céréales La tannerie (vans, nattes) Le filage du coton La poterie Les compléments alimentaires pour les ruminants Élevage Jardinage Riziculture Autre à préciser	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 99	QCM
AE.06	Cette ou ces formation(s) aux métiers vous est-elle/sont-elles ou vous sera/seront-ils utile(s) ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	
AE.07	Si oui, pourquoi Parce que la formation a un lien direct avec mon activité principale actuelle ? Parce que je souhaite développer une activité sur ce thème Autre à préciser	1 2 99	QCM
AE.08	Avez-vous bénéficié d'une formation sur le marketing ou la gestion ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	Aller à AE.10 Aller à AE.10
AE.09	Si oui, qu'avez-vous retenu de la formation sur le marketing ou la gestion ? Connaître les clients de son produit S'assurer de l'existence de débouchés S'assurer que le prix pratiqué est concurrentiel S'assurer son produit est de qualité Mettre en place un bon réseau d'approvisionnement des intrants Mettre en place un bon réseau de distribution Autre à préciser	1 2 3 4 5 6 99	QCM
AE.10	Dans la pratique, utilisez-vous les connaissances qui vous ont été apportées lors de la formation en marketing ? Oui Non	1 2	

Questions		Codes	Sauts
AE.11	Avez-vous bénéficié d'une formation en comptabilité ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	Aller à AE.14 Aller à AE.14
AE.12	Si oui, qu'avez-vous retenu de la formation en comptabilité ? Séparer ses propres ressources de celles de l'activité Tenir un registre des opérations financières Autre à préciser	1 2 99	QCM
AE.13	Appliquez-vous tous les conseils en matière de comptabilité ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	
AE.14	Avez-vous bénéficié d'un kit d'installation pour démarrer ou renforcer votre activité ? Oui Non	1 2	Aller à AE.17
AE.15	Si oui, ce kit était-il suffisant pour démarrer ou renforcer votre activité ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	
AE.16	Quelle appréciation faites-vous de la qualité du matériel ou équipement reçu ? Très bonne qualité Bonne qualité Qualité moyenne Mauvaise qualité Sans réponse	1 2 3 4 99	QCM
AE.17	Avez-vous bénéficié d'un appui financier pour renforcer ou démarrer votre activité ? Oui Non	1 2	Aller à LV.01
AE.18	Quelle est la valeur de cet appui financier ? 20 000-30 000 30 000-40 000 40 000-50 000 40 000-75 000 75 000 et plus	1 2 3 4 5	QCU
AE.19	Cet appui financier (ressources financières) était-il suffisant pour le démarrage ou le renforcement de votre activité ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	

Questions		Codes	Sauts
AE.21	Disposez-vous d'une épargne positive ? Oui Non Ne Sais pas	1 2 90	
AE.21	Vous sentez-vous assez autonome sur le plan économique pour pouvoir poursuivre l'activité sans l'appui du Programme ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	
Section 5	Lutte contre les VBG	LV.01 - LV.21	
LV.01	Avez-vous bénéficié d'une ou de plusieurs sensibilisation(s) ou formation(s) sur les VBG ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	Aller à LV.04
LV.02	Si oui, où cette/ces sensibilisation(s) ou formation(s) a/ont-elles eu lieu ? À la mosquée Au marché À domicile À la Case de la paix Autre à préciser	1 2 3 4 99	QCM
LV.03	Par qui cette/ces sensibilisation(s) ou formations(s) a/ont-elles été assurée(s) ? Responsables de groupement/coopérative Responsables de comité de veille et d'alerte Imam Autre à préciser	1 2 3 99	QCM
LV.04	Avez-vous été victime de VBG ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	Aller à LV.12 Aller à LV.12
LV.05	Si oui, de quels types de VBG avez-vous été victime ? Viol Agressions sexuelles Violences physiques Déni des ressources et d'opportunités Mariage forcé Violences psychologiques/émotionnelles Autres à préciser Sans réponse	1 2 3 4 5 6 7 100	QCM

Questions		Codes	Sauts
LV.06	Qui était/étaient le(s) auteur(s) de cette/ces VBG ? Mon époux Un voisin Autre à préciser Sans réponse	1 2 99 100	QCM
LV.07	Avez-vous déposé une plainte auprès de De Qui de Droit ? Oui Non Sans réponse	1 2 100	
LV.08	Avez-vous bénéficié d'une prise en charge ? Oui Non	1 2	
LV.09	Si oui, de quel service de prise en charge avez-vous bénéficié ? Médical Accompagnement juridique Prise en charge psychologique	1 2 3	QCM
LV.10	Par quelle structure cette prise en charge a-t-elle été assurée ? CScom/CSRéf ONG ou associations Services étatiques Ne sais pas Autre à préciser	1 2 3 90 99	QCM
LV.11	Quelle appréciation faites-vous de la qualité de la prise en charge ? Très bonne appréciation Bonne appréciation Appréciation moyenne Mauvaise appréciation Sans réponse	1 2 3 4 100	QCU
LV.12	Connaissez-vous des femmes ou des filles victimes de VBG ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	Aller à LV.14 Aller à LV.14
LV.13	Si oui, qui sont généralement les auteurs de ces VBG ? Les époux Les voisins Autre à préciser Sans réponse	1 2 99 100	QCM

Questions		Codes	Sauts
LV.14	Ces 2 dernières années, selon vous, les VBG ont-elles diminué ? Oui Non Ne sais pas Sans réponse	1 2 90 100	
LV.15	Selon vous, les hommes sont-ils maintenant engagés dans la lutte contre les VBG ? Oui Non Sans réponse	1 2 100	
LV.16	Selon vous, les acteurs communautaires (chef de villages, chef religieux) sont-ils maintenant engagés dans la lutte contre les VBG ? Oui Non Sans réponse	1 2 100	
LV.17	Êtes-vous informée sur les comités de veille et d'alerte et en connaissez-vous ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	Aller à CS.01 Aller à CS.01
LV.18	Si oui, êtes-vous membre d'un comité de veille et d'alerte ? Oui Non	1 2	
LV.19	Connaissez-vous des hommes qui sont membres de comités de veille et d'alerte ? Oui Non Sans réponse	1 2 100	
LV.20	Ces hommes membres de comités de veille et d'alerte sont-ils des exemples en matière de lutte contre les VBG ? Oui Non Ne sais pas Sans réponse	1 2 90 100	
LV.21	Quelle appréciation faites-vous du travail réalisé par les comités de veille et d'alerte ? Très bonne appréciation Bonne appréciation Appréciation moyenne Mauvaise appréciation Sans réponse	1 2 3 4 100	QCU

Questions		Codes	Sauts
Section 6	Cohésion sociale	CS.01 - CS.21	
CS.01	Êtes-vous membre d'un groupement ou d'une coopérative ? Oui Non	1 2	Aller à CS.11
CS.02	Si oui, quel est le nom de votre groupement ou coopérative ?	1	
CS.03	Connaissez-vous tous les membres du groupement ou de la coopérative ? Oui Non	1 2	
CS.04	Selon vous, ce groupement a-t-il contribué à renforcer la collaboration entre membres ? Oui Non	1 2	
CS.05	Quelle appréciation faites-vous de la qualité de collaboration entre les membres de votre groupement ? Très bonne appréciation Bonne appréciation Appréciation moyenne Mauvaise appréciation Sans réponse	1 2 3 4 100	QCU
CS.06	Quelle appréciation faites-vous du fonctionnement du groupement en matière de crédit rotatif ? Très bonne appréciation Bonne appréciation Appréciation moyenne Mauvaise appréciation Sans réponse	1 2 3 4 100	
CS.07	Avez-vous bénéficié du crédit rotatif ? Oui Non	1 2	
CS.08	Quelles difficultés votre groupement rencontre-t-il en matière de crédit rotatif ? Difficulté de remboursement Non écoulement des produits sur les marchés locaux Insécurité Insuffisance des compétences en gestion Autre à préciser	1 2 3 4 99	QCM
CS.09	Ce crédit vous a-t-il été utile ? Oui Non	1 2	

Questions		Codes	Sauts
CS.10	Pourquoi ? A permis de démarrer une AGR A permis de renforcer une activité en cours A permis de payer la scolarité des enfants Autre à préciser	1 2 3 99	
CS.11	Êtes-vous informée de l'existence de cases de la paix ou en connaissez-vous ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	Aller à CS.17 Aller à CS.17
CS.12	Selon vous, les femmes des communautés d'accueil fréquentent-elles ces cases de la paix ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	
CS.13	Selon vous, les femmes affectées par la crise fréquentent-elles ces cases de la paix ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	
CS.14	Selon vous, les jeunes filles fréquentent-elles ces cases de la paix ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	
CS.15	Selon vous, les cases de la paix contribuent-elles à rapprocher (intégration sociale) les femmes et filles affectées par la crise des femmes des communautés d'accueil ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	
CS.16	Selon vous, les femmes jouent-elles un rôle important dans la réconciliation et la cohésion sociale ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	
CS.17	Selon vous, le rôle de la femme dans la réconciliation est-il apprécié par les groupes armés ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	

Questions		Codes	Sauts
CS.18	Selon vous, le rôle de la femme dans la réconciliation est-il apprécié par les autorités ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	
CS.19	Quelle appréciation faites-vous de la qualité des réalisations du Programme ? Très bonne appréciation Bonne appréciation Appréciation moyenne Mauvaise appréciation Sans réponse	1 2 3 4 100	
CS.20	Quelles recommandations émettriez-vous pour le relèvement économique des femmes et filles affectées par la crise ?		
CS.21	Quelles recommandations émettriez-vous pour le respect des droits des femmes et filles affectées par la crise ?		

Annexe 14 : Questionnaire adressé aux hommes

Questions		Codes	Sauts
<p>CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ</p> <p>Je m'appelle Nom et Prénom, je suis là dans le cadre de l'Évaluation finale externe du « Programme d'appui à la mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali à travers le relèvement économique des femmes affectées par le conflit et la protection de leurs droits » mis en œuvre par ONU Femmes Mali. L'enquête est réalisée par le Cabinet d'Études « Associés en Management public et Développement » (AMD International), que je représente. Je voudrais m'entretenir avec vous à ce sujet. Nos échanges dureront environ 45 mn.</p> <p>Les données recueillies resteront confidentielles et seront utilisées uniquement dans le cadre de la présente évaluation. Votre participation à l'étude est libre et non rémunérée. Elle permettrait de situer toutes les parties prenantes sur l'atteinte des objectifs du programme d'une part, et de permettre la consolidation des leçons apprises d'autre part. Nous n'attendons pas de réponse particulière de votre part ; nous aimerions que vous nous répondiez sincèrement par rapport à ce que vous savez. Soyez libre de répondre aux questions à votre rythme.</p> <p>Je sollicite votre accord pour commencer l'entretien si vous acceptez de participer à cette enquête.</p>			
Section 1	Informations sur la collecte	IC.01 - IC.05	
IC.01	Date de l'entretien		
IC.02	Heure de début de l'entretien		
IC.03	Code du superviseur		
IC.04	Code de l'enquêteur		

Questions		Codes	Sauts
IC.05	Insérer la prise des points GPS		
Section2	Caractéristiques du bénéficiaire	CB.01 - CB.14	
CB.01	Cercle dont dépend le village ou quartier du répondant		
CB.02	Commune dont dépend le village ou quartier du répondant		
CB.03	Village ou quartier du répondant		
CB.04	Nom et Prénom (s) du répondant		
CB.05	Sexe du répondant Masculin Féminin	1 2	
CB.06	Âge du répondant en années [Il s'agit de son âge au dernier anniversaire]		
CB.07	Quel est votre statut matrimonial ? Marié polygame Marié monogame Célibataire Veuf Divorcé Élève Autre à préciser	1 2 3 4 5 6 99	QCU
CB.08	Quelle est votre religion ? Islam Christianisme Autre (à préciser)	1 2 99	QCU
CB.09	Quel est votre niveau d'instruction ? Supérieur Secondaire Primaire Sans instruction Ne sais pas	1 2 3 4 90	QCU
CB.10	Quelle est votre activité principale ? Agricole Pastorale Agro-pastorale Fonctionnaire Salarié du privé Autre (à préciser)	1 2 3 4 5 99	QCU

Questions		Codes	Sauts
CB.11	Combien de personnes compte votre ménage ? Nombre total de personnes Dont des femmes Dont des jeunes filles (10-18 ans)	1 2 3	QCU
CB.12	Quel est le statut de votre ménage ? Autochtone Déplacé (personnes déplacées internes) Autre à préciser	1 2 99	Aller à CP.01
CB.13	Quelle est votre localité d'origine ?		
Section 3	Connaissance du projet et des acteurs	CP.01 - CP.05	
CP.01	Connaissez-vous le « Programme d'appui à la mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali à travers le relèvement économique des femmes affectées par le conflit et la protection de leurs droits » ? Oui Non Ne sais pas	1 2 99	Aller à AE.01 Aller à AE.01
CP.02	Connaissez-vous ONU Femmes ? Oui Non Ne sais pas	1 2 99	
CP.03	Quelle organisation a financé la mise en œuvre des activités du Programme ? Coopération Belge Autre à préciser	1 99	
CP.04	Quelles associations ont mis en œuvre les activités de ce programme ? Association Subaahi Guno (ASG) Association GRAIP Association TARAKAT Ne sais pas Autre à préciser	1 2 3 88 99	QCM

Questions		Codes	Sauts
CP.05	<p>Quelles activités ont été mises en œuvre dans le cadre de ce Programme ?</p> <p>Formation des femmes et filles à des métiers porteurs</p> <p>Formation des femmes rurales à l'installation de l'énergie solaire</p> <p>Formation des groupements de femmes à l'entrepreneuriat, à la gestion des activités génératrices de revenus et au marketing</p> <p>Organisation des femmes en coopératives/groupements de production</p> <p>Mise en place de plateformes multifonctionnelles</p> <p>Financement d'activités génératrices de revenus des femmes et filles</p> <p>Mise en place de fonds d'assistance d'urgence aux victimes de VBG</p> <p>Formation des acteurs de la chaîne pénale</p> <p>Sensibilisation des communautés, notamment des hommes, au changement de comportements vis-à-vis des VBG</p> <p>Formation des hommes engagés à la lutte contre les VBG</p> <p>Mise en place de Comités de veille dans les villages</p> <p>Construction et équipement de cases de la paix</p> <p>Mise en place de fonds de crédits rotatifs au sein des cases de la paix</p> <p>Organisation de rencontres avec les femmes</p> <p>Autre à préciser</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>99</p>	QCM
Section 4	Lutte contre les VBG	LV.01 - LV.13	
LV.01	<p>Avez-vous bénéficié d'une ou de plusieurs sensibilisation(s) ou formation(s) sur les VBG ?</p> <p>Oui</p> <p>Non</p> <p>Ne sais pas</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>90</p>	Aller à LV.04
LV.02	<p>Si oui, où cette/ces sensibilisation(s) ou formation(s) a/ont-elle(s) eu lieu ?</p> <p>À la Mosquée</p> <p>Au marché</p> <p>À domicile</p> <p>Autre à préciser</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>99</p>	QCM
LV.03	<p>Par qui cette/ces sensibilisation(s) ou formations(s) a/ont-elles été assurée(s) ?</p> <p>Responsables de comité de veille et d'alerte</p> <p>Imam</p> <p>Autre à préciser</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>99</p>	QCM
LV.04	<p>De quels types de VBG les femmes de votre communauté sont-elles victimes ?</p> <p>Viol</p> <p>Agressions sexuelles</p> <p>Violences physiques</p> <p>Déni des ressources et d'opportunités</p> <p>Mariage forcé</p> <p>Violences psychologiques/émotionnelles</p> <p>Autres à préciser</p> <p>Sans réponse</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>100</p>	QCM

Questions		Codes	Sauts
LV.05	Qui sont généralement les auteurs de ces VBG ? Les époux Les voisins Autre à préciser Sans réponse	1 2 99 100	QCM
LV.06	Ces 2 dernières années, selon vous, les VBG ont-elles diminué ? Oui Non Ne sais pas Sans réponse	1 2 90 100	
LV.07	Selon vous, les hommes sont-ils maintenant engagés dans la lutte contre les VBG ? Oui Non Sans réponse	1 2 100	
LV.08	Selon vous, les acteurs communautaires (chef de villages, chef religieux) sont-ils maintenant engagés dans la lutte contre les VBG ? Oui Non Sans réponse	1 2 100	
LV.09	Êtes-vous informé sur les comités de veille et d'alerte et en connaissez-vous ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	Aller à CS.01 Aller à CS.01
LV.10	Si oui, êtes-vous membre d'un comité de veille et d'alerte ? Oui Non	1 2	
LV.11	Connaissez-vous des hommes qui sont membres de comités de veille et d'alerte ? Oui Non Sans réponse	1 2 100	
LV.12	Ces hommes membres de comités de veille et d'alerte sont-ils des exemples en matière de lutte contre les VBG ? Oui Non Ne sais pas Sans réponse	1 2 90 100	

Questions		Codes	Sauts
LV.13	Quelle appréciation faites-vous du travail réalisé par les comités de veille et d'alerte ? Très bonne appréciation Bonne appréciation Appréciation moyenne Mauvaise appréciation Sans réponse	1 2 3 4 100	QCU
Section 5	Cohésion sociale	CS.01 - CS.18	
CS.01	Connaissez-vous un groupement ou une coopérative de femmes ? Oui Non	1 2	Aller à CS.03
CS.02	Si oui, selon vous, ces groupements contribuent-ils à renforcer la collaboration entre membres ? Oui Non	1 2	
CS.03	Êtes-vous informé de l'existence de cases de la paix ou en connaissez-vous ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	Aller à CS.08 Aller à CS.08
CS.04	Si oui, selon vous, les femmes des communautés d'accueil fréquentent-elles ces cases de la paix ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	
CS.05	Selon vous, les femmes affectées par la crise fréquentent-elles ces cases de la paix ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	
CS.06	Selon vous, les jeunes filles fréquentent-elles ces cases de la paix ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	
CS.07	Selon vous, les cases de la paix contribuent-elles à rapprocher (intégration sociale) les femmes et filles affectées par la crise des femmes des communautés d'accueil ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	

Questions		Codes	Sauts
CS.o8	Selon vous, les femmes jouent-elles un rôle important dans la réconciliation et la cohésion sociale ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	
CS.o9	Selon vous, les femmes jouent-elles un rôle important dans la réconciliation et la cohésion sociale ? (same question as CS.o8) Oui Non Ne sais pas	1 2 90	
CS.10	Selon vous, le rôle de la femme dans la réconciliation est-il apprécié par les groupes armés ? Oui Non Ne sais pas	1 2 90	
CS.11	Quelle appréciation faites-vous de la qualité des réalisations du Programme ? Très bonne appréciation Bonne appréciation Appréciation moyenne Mauvaise appréciation Sans réponse	1 2 3 4 100	
CS.12	Quelles recommandations émettriez-vous pour le relèvement économique des femmes et filles affectées par la crise ?		
CS.13	Quelles recommandations émettriez-vous pour le respect des droits des femmes et filles affectées par la crise ?	1	

Annexe 15 : Profil des agents de collecte des données

N°	Nom et Prénom(s)	Sexe	Titre	Niveau d'étude	Profil	Langues parlées	Enquêtes réalisées	Commune d'affectation
1	Lamine DOUMBIA	Masculin	Assistant	Master 2	Sociologue	Français, bambara et sonrhaï	4	Bourem
2	Antoine KOITA	Masculin	Assistant	Master 2	Santé publique	Français, bambara et sonrhaï	7	Goundam
3	Mme Mariam Babaty TOURE	Féminin	Assistante	BT2	Gestionnaire RH	Français, bambara et sonrhaï	2	Bourem

N°	Nom et Prénom(s)	Sexe	Titre	Niveau d'étude	Profil	Langues parlées	Enquêtes réalisées	Commune d'affectation
4	Mme ROUKIATOU DIAKITE	Féminin	Assistante	BT2	Secrétaire de direction	Français, bambara, peulh, sonrhaï	1	Ménaka
5	Moussa ALARA	Masculin	Enquêteur	Maîtrise	Sciences de l'éducation	Français, bambara et sonrhaï	5	Bourem
6	Mme Balkissa Moussa MAIGA	Féminin	Enquêtrice	CAP	ADC à l'ONG SEAD	Français, bambara et sonrhaï	1	Bourem
7	Mme Bibata Alassane	Féminin	Enquêtrice	BT2	Secrétaire de direction	Français, bambara et sonrhaï	3	Bourem
8	Mme Sakina Baba Kounta	Féminin	Enquêtrice	Maîtrise	Sciences de l'éducation	Français, bambara et sonrhaï	3	Bourem
9	Moctar NIALY	Masculin	Enquêteur	BT2	Brevet technicien	Français, bambara et sonrhaï	7	Bourem
10	Mohamed Abdoulaye	Masculin	Enquêteur	Maîtrise	Géographie et Développement	Français, bambara, peulh, sonrhaï	10	Bourem
11	Mohamed Adama DICKO	Masculin	Enquêteur	DEA	Droit de l'environnement	Français, bambara, peulh, sonrhaï	1	Bourem
12	HARBER A. Mahamane	Masculin	Enquêteur	BAC + 5	Santé publique	Français, bambara et sonrhaï	3	Goundam
13	Mme Ramata MAIGA	Féminin	Enquêtrice	Infirmière	Infirmière	Français, bambara et sonrhaï	5	Goundam
14	Mme Kadia Bagno WANGARA	Féminin	Enquêtrice	Maîtrise	Gestion d'entreprise	Français, bambara et sonrhaï	3	Goundam
15	Mme Aissata MAIGA	Féminin	Enquêtrice	Maîtrise	Économétrie	Français, bambara et sonrhaï	28	Goundam
16	Mme Kangaye Abdoulaye	Féminin	Enquêtrice	BT2	Secrétaire	Français, bambara et sonrhaï	1	Goundam

N°	Nom et Prénom(s)	Sexe	Titre	Niveau d'étude	Profil	Langues parlées	Enquêtes réalisées	Commune d'affectation
17	Mme Zeinabou TRAORE	Féminin	Enquêtrice	Maîtrise	Agent de communication	Français, bambara et sonhaï	1	Goundam
18	AG RHISSA INDAOUS-SAHAK	Masculin	Enquêteur	BAC	Animateur	Français, bambara et sonhaï	3	Ménaka
19	Amna Moussa AG	Masculin	Enquêteur	IFM	Lettre, Histoire et Géographie	Français, bambara et sonhaï	9	Ménaka
20	Boubacar DJIBRILA	Masculin	Enquêteur	BAC	Animateur	Tamasheq, bambara et sonhaï	12	Ménaka

Annexe 16 : Calendrier de mise en œuvre de l'évaluation

N°	Étape/Actions	Livrables attendus	Période		Responsable
			Du	Au	
1	Phase de cadrage de la mission				
1.1	Réunion de cadrage à distance avec ONU Femmes Mali à travers Skype	Compte-rendu de réunion	8 avril 2020	8 avril 2020	Comité de gestion de l'évaluation et équipe d'évaluation
1.2	Mise à disposition de la documentation		9 avril 2020	9 avril 2020	Équipe d'évaluation
1.3	Exploitation de la documentation et première ébauche du rapport de conception initial		10 avril 2020	13 avril 2020	Équipe d'évaluation
1.4	Élaboration du rapport de conception initial (document méthodologique, outils de collecte de données, plan de travail)	Rapport de conception initial	14 avril 2020	28 avril 2020	Équipe d'évaluation
1.5	Période de suspension de l'évaluation en raison de la Covid-19		29 avril 2020	15 juillet 2020	
1.6	Amendement du rapport de conception initial par le Groupe de gestion		29 avril 2020	21 juin 2020	Équipe d'évaluation
1.7	Réunion virtuelle de discussion sur le rapport de conception initial	Compte-rendu de réunion	22 juin 2020	22 juin 2020	Comité de gestion de l'évaluation et équipe d'évaluation
1.8	Prise en compte des amendements, Finalisation et Dépôt du rapport de conception initial	Rapport de conception initial	23 juin 2020	6 juillet 2020	Équipe d'évaluation

N°	Étape/Actions	Livrables attendus	Période		Responsable
			Du	Au	
2	Phase de collecte et de traitement des données				
2.1	Formation des agents de collecte et pré-test	Rapport de formation	16 juillet 2020	24 juillet 2020	Équipe d'évaluation assistants et enquêteurs
2.2	Opération de collecte de données par téléphone	Rapport de collecte de données	30 juillet 2020	27 oct. 2020	Équipe d'évaluation assistants et enquêteurs
2.3	Restitution des résultats préliminaires au Groupe de gestion de l'évaluation		28 oct. 2020	28 oct. 2020	Comité de gestion de l'évaluation et équipe d'évaluation
2.4	Traitement Analyse des données		29 oct. 2020	15 nov. 2020	Équipe d'évaluation
3	Phase d'analyse et de rapportage				
3.1	Rédaction du draft du rapport d'évaluation	Draft du rapport d'évaluation	16 nov. 2020	6 déc. 2020	Équipe d'évaluation
3.2	Processus d'amendement et de validation du rapport d'évaluation avec le Comité de gestion d'évaluation et Groupe de référence		7 déc. 2020	10 mars 2021	Comité de gestion de l'évaluation, groupe de gestion de l'évaluation et équipe d'évaluation
3.3	Finalisation et dépôt du rapport final d'évaluation	Rapport final	11 mars 2021	12 mars 2021	

Annexe 17 : Liste des acteurs interrogés

Acteurs communautaires

N°	Nom et prénom de l'enquêté(e)	Contact de l'enquête	Fonction de l'enquête	Localité/ Commune
1	Kalinine Ag Ghali	79 22 63 13	Leader religieux	Ménaka
2	Almatouf Ag Ramihoun	75 54 32 36	Leader	Ménaka
3	Amoukoussou wt Ibabir	78 32 36 60	Groupement de femme	Ménaka
4	Ayouba Ag Nadroune	75 20 88 34	Leader	Ménaka
5	Haiba Ould Asseidi	75 18 29 55	Leader	Ménaka
6	Hamid Ahmed	75 33 73 94	Imam/ Kadi	Ménaka

N°	Nom et prénom de l'enquêté(e)	Contact de l'enquête	Fonction de l'enquête	Localité/ Commune
7	Mohamed Lamine Ould	73 74 39 23	Leader	Ménaka
8	Moussa Tiegoum	75 38 95 77	Chef de Village	Ménaka
9	Nanout Ag Kotia	76 27 17 32	Maire	Ménaka
10	Aïssa Dadi	76 54 04 07	Groupement de femme	Ménaka
11	Bahinda Ag Lacwer	83 86 76 12	Leader	Ménaka
12	Rotuma Amadou	82 76 62 77	Tarha	Ménaka
13	Zara MAIGA	79 51 04 75		Ménaka
14	Baya Maint Sidigamar	79 51 04 75	ALHER	Ménaka
15	Eleye Wt Souleymane	77 42 14 64	Timissirha	Ménaka
16	Rakia Wt MAHAMAD	79 30 94 63	Secrétaire Association KAFFA	Ménaka
17	Fadimata Moussa	93 15 17 21	Présidente coopérative Fakette Alher	Ménaka
18	Mohamed Lamine	74785365	Conseillers du village	Bourem ville
19	Fadimata AKLI	79 33 42 89	Présidente Association Tahitmaté	Ménaka
20	Ramata MOUSSA	75270229	Présidente Association NAFA	Ménaka
21	Saoudatou CISSE	82 88 73 05	SECRETAIRE CAFO MENAKA	Ménaka
22	Nafissa KONE	91 73 53 81	Présidente AGR, Ménaka	Ménaka
23	Saouda Houseydou	74486720	Taboye Wani	Taboye Wani
24	Hamza Elmoctar	73185426	Conseillers du village	Taboye
25	Bintou DJITEYE	76236646	Présidente CAFO	Bourem
26	Garbien Abdoulaye	94 89 13 74	Présidente groupement féminin Hondo	Ménaka
27	Saouda BISSAMIYO	74486720	Femme leaderp	Bourem
28	Boubacar SOULEY	76051642	Conseillers du village	Taboye Dangha
29	Kabi Alpha OUMAR	78286882	Conseiller du village	Taboye Hamane Koira
30	Soummta WT INJAKOK	75 39 29 57	Présidente Régionale	Ménaka
31	Bintou Djiteye	76236646	Femme leader	Bourem

N°	Nom et prénom de l'enquêté(e)	Contact de l'enquête	Fonction de l'enquête	Localité/ Commune
32	Zeinabou Jibeye	70640298	Femme leader	Wani/Taboye
33	Oumou Toure	75464511	Femme leader	Bourem
34	Mohamed Ousmane Toure	75035803	Leader communautaire	Bourem
35	Saouda Bissamiya	74486720	Femme leader	Wani/Taboye
36	Malik Habiboulahi	70771936	chef religieux	Taboye
37	Abdina Maiga	73013786	Leader communautaire	Dengha/Taboye
38	Mariam Almoutar	75427825	Femme leader	Wani/Taboye
39	Almahadi Moussa Maiga	75832766	Acteur communautaire	Bourem
40	Adama Ahimidi	90149579	Femme leader	Tondibi/Taboye
41	Boubacar Souleye	76051621	Leader communautaire	Dengha/Taboye
43	Aissata Maiga	73094063		Goundam
44	Houzey Hamma	75231075	Femme leader	Humane Koïra/ Taboye
45	Almahadi Barazi	75219605	Acteur communautaire	Taboye
46	Adama Ahimidi	90149579	Femme leader	Tondibi/Taboye

Acteurs de la mise en œuvre

N°	Nom et prénom	Numéro de téléphone	Profil/Poste	Structures
47	Marietou DOUCOURE	82 00 58 60 Marietou.diaby@ unwomen.org	Coordinatrice du programme Femmes, paix et sécurité	ONU Femmes
48	Sékou TRAORE	75 99 79 28 Sekou.traore@ unwomen.org	Chargé de programme	ONU Femmes
49	Aklinine BOGOLY	67108110	Coordinateur du projet	GRAIP/TARA- KATE
50	Alassaane DIALLO	65 59 57 91	Chargé de programme	ASG Goundam
51	Bachirou MAIGA	76 14 61 98	Responsable genre/ Coordinateur projet Bourem	GRAIP/TARAKAT
52	Thiers	75 99 42 36	Chargé de programme	Coopération Belge
53	Kassim DABITAO	75997931	Unité de S/E	ONU-Femmes

N°	Nom et prénom	Numéro de téléphone	Profil/Poste	Structures
54	Mohamed Islam AG	7614 46 38	Directeur régional PFEF	Gouvernementale Ménaka
55	Assalia MAIGA	76 12 02 46	Comptable	GRAIP/TARAKAT
56	Hamidou ALKAYA	75 42 42 19	Chargé de programme	ASG Goundam
57	Mariam TOURE	79 36 92 48	Cheffe service local PFEF	Gouvernementale Goundam
58	Mahamane BOURY	76 73 71 59	Secrétaire général	ASG Goundam
59	Bintou TRAORE	79 15 71 84	Cheffe service local PFEF	Gouvernementale
60	Hamadi MAIGA	76 42 07 54	Responsable admin. fin.	Goundam
61	Walette Nassouroune	82 95 95 30	Chargée de mission/ Cheffe de projet	Ministère de l'Artisanat et du Tourisme (MAT)
62	NIASS	76 96 79 06	Chef de mission	Ministère de l'Artisanat et du Tourisme (MAT)

Annexe 18 : Caractéristiques des femmes enquêtées par questionnaire

Variables	Bourem		Goundam		Ménaka		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Statut matrimonial								
Célibataire	2	2 %	6	4 %	9	6 %	17	4 %
Divorcée	1	1 %	5	3 %	15	9 %	21	5 %
Mariée monogame	48	45 %	89	55 %	86	53 %	223	52 %
Mariée polygame	50	47 %	34	21 %	24	15 %	108	25 %
Veuve	6	6 %	27	17 %	27	17 %	60	14 %
Total	107	100 %	161	100 %	161	100 %	429	100 %
Niveau d'instruction								
Ne sais pas	1	1 %	0	0 %	1	1 %	2	0 %
Primaire	52	49 %	25	16 %	28	17 %	105	24 %
Sans instruction	46	43 %	117	73 %	125	78 %	288	67 %
Secondaire	7	7 %	18	11 %	6	4 %	31	7 %

Variables	Bourem		Goundam		Ménaka		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Supérieur	1	1%	1	1%	1	1%	3	1%
Total	107	100 %	161	100 %	161	100 %	429	100 %
Activité principale								
Agriculture	11	10 %	4	2 %	0	0 %	15	3 %
Artisanat	6	6 %	48	30 %	6	4 %	60	14 %
Commerce	25	23 %	79	49 %	69	43 %	173	40 %
Élevage	0	0 %	8	5 %	15	9 %	23	5 %
Ménagère	60	56 %	22	14 %	71	44 %	153	36 %
Enseignement	1	1 %	0	0 %	0	0 %	1	0 %
Prestation dans le secteur privé	4	4 %	0	0 %	0	0 %	4	1 %
Total	107	100 %	161	100 %	161	100 %	429	100 %
Tranche d'âge								
Moins de 25 ans	10	9 %	26	16 %	20	12 %	56	13 %
[25-35[41	38 %	47	29 %	70	43 %	158	37 %
[35-45[55	51 %	74	46 %	69	43 %	198	46 %
45 ans et plus	1	1 %	14	9 %	2	1 %	17	4 %
Total	107	100 %	161	100 %	161	100 %	429	100 %

Annexe 19 : Caractéristiques des hommes enquêtés par questionnaire

Variables	Bourem		Goundam		Ménaka		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Statut matrimonial								
Célibataire	1	5 %	0	0 %	1	3 %	2	2 %
Divorcé	0	0 %	0	0 %	1	3 %	1	1 %
Marié monogame	10	50 %	24	77 %	22	71 %	56	68 %
Marié polygame	9	45 %	7	23 %	6	19 %	22	27 %
Veuf	0	0 %	0	0 %	1	3 %	1	1 %
Total	20	100 %	31	100 %	31	100 %	82	100 %

Variables	Bourem		Goundam		Ménaka		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Niveau d'instruction								
Primaire	13	65 %	5	16 %	9	29 %	27	33 %
Sans instruction	7	35 %	16	52 %	8	26 %	31	38 %
Secondaire	0	0 %	7	23 %	11	35 %	18	22 %
Supérieur	0	0 %	3	10 %	3	10 %	6	7 %
Total	20	100 %	31	100 %	31	100 %	82	100 %
Activité principale								
Agriculture	15	75 %	10	32 %	10	32 %	35	43 %
Agro-pastorale	5	25 %	8	26 %	4	13 %	17	21 %
Fonctionnaire	0	0 %	4	13 %	8	26 %	12	15 %
Salarié du privé	0	0 %	4	13 %	5	16 %	9	11 %
Artisan	0	0 %	1	3 %	0	0 %	1	1 %
Commerçant	0	0 %	0	0 %	1	3 %	1	1 %
Eleveur	0	0 %	1	3 %	2	6 %	3	4 %
Chefs religieux	0	0 %	3	10 %	1	3 %	4	5 %
Total	20	100 %	31	100 %	31	100 %	82	100 %
Tranche d'âge								
Moins de 25 ans	6	30 %	3	10 %	7	23 %	16	20 %
[25-35[4	20 %	8	26 %	8	26 %	20	24 %
[35-45[9	45 %	20	65 %	16	52 %	45	55 %
45 ans et plus	1	5 %	0	0 %	0	0 %	1	1 %
Total	20	100 %	31	100 %	31	100 %	82	100 %

Annexe 20 : Niveau d'atteinte des indicateurs des résultats

Résultat/Indicateur de mesure	Valeur de référence	Valeur cible	Valeur en fin du projet	Commentaire
Résultat 1 : Les femmes, en particulier les femmes affectées par le conflit (victimes de viols, déplacées et rapatriées, ex-combattantes et/ou associées aux combattants), sont accompagnées pour leur autonomisation économique et leur intégration sociale.				
Nombre de femmes affectées par le conflit appuyées pour leur relèvement économique	0	3 000	3 219	Cible atteinte , avec un dépassement de +7 %
% des femmes affectées par le conflit assistées par le programme et économiquement autonomes avec une épargne positive	N/A	80 %	82,5 %	Cible atteinte , avec un dépassement de 2,5 points de pourcentage
Résultat 2 : Des mesures garantissant le respect des droits fondamentaux des femmes et filles et leur protection contre les violences et tous types d'abus sont mises en place au niveau communautaire et par les services de prise en charge.				
% des victimes de VBG ayant porté plainte qui, après avoir été reçues dans les centres de prise en charge, apprécient positivement les services d'assistance reçus	N/A	60 %	100 %	Cible atteinte , avec un dépassement de 40 points de pourcentage
Résultat 3 : Le leadership et les capacités des femmes en matière de réconciliation et de promotion de leurs droits sont renforcés dans 3 régions.				
% de la population qui affirme que les femmes jouent un rôle important dans la réconciliation et cohésion sociale	NA	60 %	96 % ³⁰	Cible atteinte , avec un dépassement de 36 points de pourcentage
Résultat 4 : Les mécanismes de redevabilité et de gestion du programme sont efficaces pour l'atteinte des résultats.				
% de la mise en œuvre du cadre des résultats du programme	0 %	100 %	100 %	Cible atteinte
Niveau d'appréciation de la qualité des réalisations du programme sur terrain	NA	Très satisfaisant	Satisfaisant	Cible partiellement atteinte

Source : Auteur à partir du Rapport final du programme et de l'enquête terrain

³⁰ Cette valeur de l'indicateur a été calculée sur la base des données de l'enquête terrain conduite dans le cadre de l'évaluation. Il s'agit d'une moyenne des proportions des femmes et des hommes qui reconnaissent le rôle important de la femme dans la réconciliation et la cohésion sociale (96 % des femmes et 96 % des hommes).

Annexe 21 : Niveau d'atteinte des indicateurs des produits

Produit/Indicateurs	Valeur référence	Valeur cible	Valeur en fin de projet	Commentaire
Produit 1.1 : 1 000 femmes et filles affectées par le conflit ont acquis des compétences professionnelles génératrices de revenus ainsi que des compétences en comptabilité grâce à la formation informelle.				
Nombre de femmes et filles formées à des métiers porteurs	0	1 000	1 400	Cible atteinte , avec un dépassement de 40 points de pourcentage
Produit 1.2 : 3 000 femmes et filles affectées par le conflit et leurs communautés d'accueil ont accès aux ressources productives, y compris le financement, et à des kits, pour démarrer des activités viables de production des moyens de subsistance/revenus.				
Nombre de femmes affectées par le conflit exerçant une activité génératrice de revenus	0	3 000	3 219	Cible atteinte , avec un dépassement de 14 points de pourcentage
Produit 2.1 : Les femmes et filles victimes de Violences Basées sur le Genre (VBG) ont accès à des services de qualité (psychologique, médical, juridique).				
% des victimes de violence reçues par les maisons des femmes et les centres de prise en charge ayant bénéficié d'une prise en charge holistique	NA	70	100 %	Cible atteinte , avec un dépassement de 30 points de pourcentage
Produit 2.2 : Les leaders communautaires sont engagés et organisés pour la prévention des VBG et l'accompagnement des victimes.				
% des communes couvertes par le programme disposant de comités de veille opérationnels	0 %	100 %	100 %	Cible atteinte
Produit 3.1 : Des cases de la paix sont construites et constituent des cadres de rapprochement et de leadership pour les femmes.				
Nombre de cases construites et opérationnelles	0	6	3	Cible partiellement atteinte ³¹
Nombre d'initiatives pour la paix conduites par les femmes des cases de la paix	0	10	11	Cible atteinte , avec un dépassement de 1
Produit 4.1 : Une culture de gestion axée sur les résultats, de rapportage, de communication opérationnelle.				
Nombre de rapports publiés sur le programme	0	4	0 ³²	Cible non atteinte
Produit 4.2 : Les ressources financières et techniques du projet sont gérées avec efficacité et efficacité pour l'atteinte des résultats.				
Nombre de personnes recrutées pour la mise en œuvre du programme	0	4	4	Cible atteinte

Source : Auteur à partir du Rapport final du programme et de l'enquête terrain

31 La construction des 3 autres cases était prévue avec la 2ème tranche qui n'a pas été reçue. Mais ONU Femmes a mobilisé d'autres fonds en 2020 et les 3 autres cases ont bien été construites.

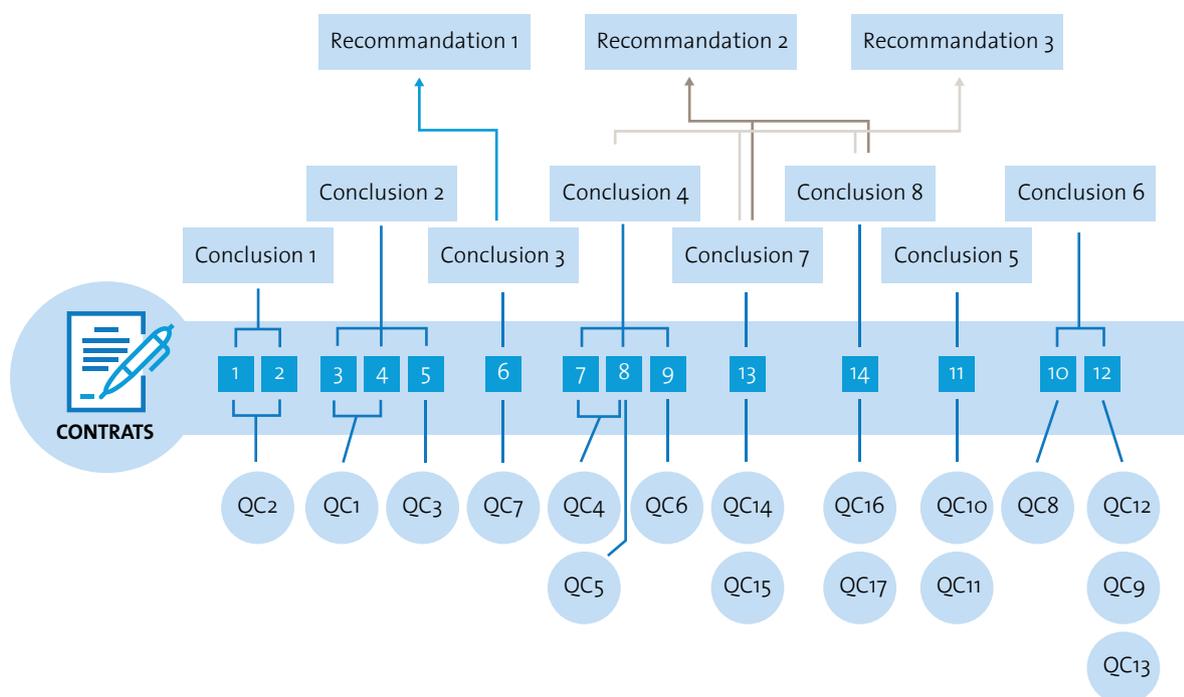
32 Ces études devaient être menées et les rapports publiés avec la 2ème tranche du budget du programme qui n'a pas été reçue. Ces études ont été lancées en 2020 après la fin du programme.

Annexe 22 : Niveau d'atteinte des indicateurs des produits

Acteurs/PTF	Domaine d'intervention	Cibles	Zone d'intervention
ONU Femmes	Résilience, lutte contre les VBG	Femmes/filles	Ménaka, Gao, Bourem, Goundam, Kidal, Tombouctou
MINUSMA	Protection et développement	Femmes/filles et communautés	Bourem, Ménaka, Gao, Tombouctou
UNFPA	Protection contre les VBG	Femmes/filles	Gao
OCHA	Communication et protection	Femmes/filles	Bourem, Ménaka, Gao, Tombouctou
UNICEF	Éducation, nutrition, protection	Enfants (filles/garçons)	Bourem, Ménaka, Gao, Tombouctou Goundam
UNHCR	Protection, VBG, Wash	Femmes/filles	Ménaka
GIZ	Cohésion sociale et gouvernance	Femmes et communautés	Goundam
IRC	Appui AGR	Femmes/filles	Ménaka
ACTED	Alimentation	Femmes/filles	Ménaka
CECI	Droit sexuel et reproductif	Femmes/filles	Goundam
ACF-E	Nutrition, sécurité alimentaire et moyens d'existence	Femmes enceintes, femmes allaitantes et enfants de moins de 5 ans	Tombouctou, Gao, Ménaka
WILDAF	Protection contre les VBG	Femmes/filles	Gao, Tombouctou
GREFFA	VBG et Paix	Femmes/filles	Gao, Bourem
DEBO LAFIA	Santé sexuelle et reproductive	Femmes/filles	Goundam

Source : Auteur à partir des données terrain

Annexe 23 : Lien entre recommandations – Conclusions - Constats - Questions clés



Annexe 24 : Présentation du cabinet d'études AMD International

Nom du Bureau d'études	Associés en Management public et Développement International (AMD International)
Statut	Société à responsabilité limitée (SARL)
Nationalité du Bureau	Burkinabé
N° IFU	0009219U
Numéro d'inscription CNSS	415765
Numéro d'entreprise	BF OUA 2017 B 4644
Numéro UNGM	49 75 85
Dirigeant	Sita Malick SAWADOGO (Directeur général) Tél. : 00226 75 01 30 08 E-mail : mssawadogo@hotmail.com
Personne de contact	Nata PODA (Directeur général adjoint) Tél. : 00226 70 26 33 39 ou 00226 70 20 80 51 E-mail : natapoda2025@gmail.com

Adresse et siège social	Cité 1 200 Logements, rue Tiéfo Amoro ; Villa 397 09 BP 631 Ouagadougou 09 – Burkina Faso Tél. fixes : (+226) 25 36 99 76 ; Cel. : (+226) 75 01 30 08 / (+226) 70 20 80 51 E-Mail : contact.amdinternational@gmail.com Site Web : www.amd-international.net
Nombre d'années d'expériences en expertise	15 ans
Expertise internationale du Bureau	Burkina Faso, Mali, Niger, Bénin, Togo, Guinée Conakry, Guinée Bissau, Haïti, Madagascar, Tchad, République Démocratique du Congo (RDC), Burundi, Tunisie, Niger, Nigeria
Nos références	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 100 missions réalisées au profit des gouvernements, bailleurs de fonds, ONG et associations de développement. • Plus de 15 missions réalisées pour les bureaux pays de l'UNICEF. <p>3 accords-cadres avec l'Unicef, LTA dans les domaines suivants : Public Finance for Children (PF4C), Child Protection, Education</p>
Prestations du Bureau	<ul style="list-style-type: none"> • Études • Conseil • Assistance technique Formation
Domaines de compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Finances publiques • Politiques publiques • Ingénierie en projets/programmes de développement Ressources humaines
Expertise avérée du bureau dans les domaines	<ul style="list-style-type: none"> • Revue des dépenses publiques • Analyse de l'efficience de la dépense publique • Enquête sur la traçabilité des dépenses publiques • Réalisation de l'Investment case nutrition Monitoring et suivi-évaluation
Domaines d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • Santé, nutrition et protection sociale • Eaux et assainissement • Éducation et formation professionnelle • Finances publiques et gouvernance économique • Infrastructures • Secteur privé, emploi et promotion du travail décent • Développement rural • Décentralisation, développement local et développement urbain • Environnement et changement climatique Genre et développement
Personnel permanent en 2021	29 agents permanents composés d'experts internes, de commerciaux et du personnel administratif
Experts externes	Un réseau national et international de consultants confirmés mobilisables en temps utile, pour exécuter des missions dans les différentes thématiques couvertes par le bureau

Annexe 25 : Équipe d'évaluation

L'évaluation a été réalisée par un expert principal (TRAORE Amadou) et l'expert interne d'AMD international (ZOUNGRANA Benjamin). Les CV sont joints en annexe.

La collecte de données sur le terrain a été réalisée par 4 assistants (50 % de femmes) et 16 enquêteurs (dont 50 % de femmes).

CV Expert principal

Nom et Prénom		TRAORE Amadou
Poste pour cette tâche :		Expert en suivi-évaluation, chef de mission
Nationalité :		Malienne
Compétences linguistiques :		Français (excellent), bambara (courant), anglais (moyen)
Éducation et autres qualifications		<ul style="list-style-type: none"> • Master 2 en Santé Publique Internationale (EHESP/Mali, 2012) • Maîtrise en Socio-Anthropologie (FLASH/Mali 2003)
Parcours professionnel : <ul style="list-style-type: none"> • Depuis avril 2009 Employeur : TMC Consulting Group Afrique Postes occupés : Co-fondateur et Responsable d'Études et de Recherche • Depuis 2013 Employeur : EHESP-Mali Postes occupés : Chargé de cours 		
Expérience pertinente (à partir de la plus récente, et pour les tâches impliquant le personnel, indiquer les informations concernant les tâches qui illustrent le mieux la capacité du personnel à gérer les tâches énumérées dans les TDR) [Insérer les détails de plusieurs autres tâches appropriées si nécessaire]		
Période : De - À	Nom du Projet/Organisme :	Titre du poste, principales caractéristiques du projet, et activités réalisées
Octobre 2019 à nos jours Youwarou	Mme Josiane Andrianarisoa Coordinatrice du Volet Santé-Nutrition au sein de l'ONG International Rescue Committee Tél. : + 223 71 22 44 42 Email : josiane.andrianarisoa@rescue.org	Consultant suivi-évaluation Évaluation anthropologique sur les barrières socioculturelles d'accès aux soins dans le district sanitaire de Youwarou dans la région de Mopti au Mali Tâches : <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration des outils de collecte ; • Formation des enquêteurs ; • Collecte des données sur le terrain, production des rapports provisoire et final.
Octobre 2018-31 août 2019 Kayes	ACF-E Kayes-Mali Contact : Dr Kadiatou DIARRA Chef de projet Santé/Nutrition Tél : 94 61 45 53 Email : kadiarra@ml.acfspain.org	Chargé de Recherche en Santé et Nutrition-Kayes <ul style="list-style-type: none"> • Pilotage de l'évaluation qualitative et quantitative de l'outil C-MAMI auprès des bénéficiaires • Supervision des zones d'intervention et de contrôle • Saisie des données • Élaboration des rapports d'activités mensuelles • Élaboration des TDR • Élaboration du rapport Bailleurs • Assurer l'Intérim du Chef de Projet Santé/ Nutrition • Assurer l'Intérim du Chef de Base Kayes

<p>19/11/18-08/05/19 Mali</p>	<p>ONU-Femmes/TMC Consulting Group Sarl Carolina CASTRO Coordinatrice du Projet Tél. : 94 94 50 71 carolina.castro@unwomen.org</p>	<p>Expert en suivi-évaluation Évaluation finale du projet « De victimes à actrices de la paix : Renforcement de la participation des femmes à la mise en œuvre de l'accord de paix et à l'amélioration de la cohésion sociale » dans les régions de Tombouctou, Mopti, Kidal, Gao, Ménaka, Taoudéni et le District de Bamako Axe d'investigation : Pertinence, Efficacité, Efficience, Durabilité, Impact, Égalité des sexes et Droits de l'Homme, Leçons Apprises Tâches et activités : Affinement méthodologique</p>
<p>2018 Tombouctou et Taoudéni</p>	<p>AVSF Contact : Dr SIRADJOU KEITA Tél. : 76 44 1395</p>	<p>Expert en suivi-évaluation Étude qualitative et quantitative, coût et efficacité de l'équipe mobile pour le compte de l'ONG AVSF dans les districts sanitaires de Tombouctou et de Taoudéni Tâches : Collecte des données quantitatives et qualitatives Production du rapport</p>
<p>25/05/18-31/07/18 Mali</p>	<p>ONU-Femmes/TMC Consulting Group Sarl Mariétou DIABY Coordinatrice du Programme Femmes, paix et sécurité, ONU Femmes Mali Email : marietou.diaby@unwomen.org</p>	<p>Expert en suivi-évaluation Évaluation finale du Projet Amélioration de l'Accès des Femmes victimes de Violences sexuelles et basées sur le Genre à la Justice et à la Sécurité dans le processus de Consolidation de la Paix au Mali commanditée par ONU Femmes Mali. Tâches et activités : <ul style="list-style-type: none"> • Affinement méthodologique, • Participation à la formation des agents de collecte, • Pré-test des outils, • Collecte de données sur le terrain, • Transcription des entretiens et focus group de discussion, • Production du rapport, formulation des recommandations </p>
<p>2017 Kayes ; Koulikoro Sikasso</p>	<p>DNP-Mali (Aménagement du Territoire et de la Population) Contact : Dr Mammadou Fadaila SISSOKO Tél. : 69 59 60 21</p>	<p>Co-investigateur Étude sur l'impact de l'orpaillage traditionnel sur la santé, l'éducation et l'environnement dans les cercles de Yanfolila, Kangaba et Kéniéba, région de Kayes de Koulikoro et de Sikasso Tâches : Collecte des données qualitatives et quantitatives Production du rapport</p>
<p>2017 Yorosso, région de Sikasso, Mali</p>	<p>L'Institut de la Santé Reproductive de l'Université Georgetown (IRH Sénégal) Contact : Mariam DIAKITE, Chargée de suivi-évaluation Tél. : 70 91 05 88</p>	<p>Consultant statisticien Enquête socio-anthropologique sur l'influence des grand-mères et/ou belles-mères dans l'utilisation des produits contraceptifs des femmes <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du protocole de recherche • Production des outils de collecte des données Analyse préliminaire des données</p>

2017 Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou et Mopti	ONG Catholic Relief Service et RESADE Sarl Contact : Dr Alpha Mahamoudou GUITTEYE Directeur général Tél. : 76 33 34 45 E-mail : resade@live.fr	Co-investigateur Étude sur les barrières structurelles, organisationnelles, socioculturelles et com- portementales limitant l'accès aux soins et à l'observance du traitement de la tuberculose dans le cadre de la stratégie dots au Mali en lien avec le VIH et le SIDA Tâches : Collecte de données et production du rapport
2016 Bamako, Mopti, Tombouctou	ONU-FEMMES/TMC Contact : M. Birama Bagayogo, Directeur de laboratoire « Espace- Société-Santé » Tél. : 75 24 39 87 E-mail : bagayogobirama@yahoo.fr	Expert en suivi-évaluation Évaluation finale du programme d'assistance aux femmes/filles affectées par le conflit et de participation des femmes au processus de consolidation de la paix au Mali.
2016 Kita, Mali	ACF-E Contact : Agnès N'GUEMA Tél. : 00223 94 51 06 16	Assistant de recherche <ul style="list-style-type: none"> Étude sur le lien entre le planning familial et la malnutrition dans le district sanitaire Conduites des équipes et vérification de la qualité des données Collecte des données primaires et secondaires Synthèses des données qualitatives
2015 Région de Ségou	Bureau d'étude RESADE Sarl Bamako Contact : Dr Alpha Mahamoudou GUITTEYE Directeur général Tél. : 76 33 34 45 E-mail : resade@live.fr	Chef de mission Étude diagnostique sur l'efficacité et la pertinence des stratégies de communication actuelles sur la santé reproductive et les droits reproductifs et sexuels des femmes et des filles Collecte des données et production de la synthèse d'étapes. Tâche : supervision et production du rapport de mission
2014 Ségou et Mopti	Lutheran World Relief du Mali RESADE Sarl Contact : Dr Alpha Mahamoudou GUITTEYE Directeur général Tél. : 76 33 34 45 E-mail : resade@live.fr	Chef d'équipe : Expert en suivi-évaluation Évaluation finale du projet « Wobu Wolo 2 » sur les Organisations Communautaires de Base (OCB) <ul style="list-style-type: none"> Collecte de données quantitatives et production de rapport
2015 Kayes, Koulikoro, Ségou, Mopti, Sikasso et les communes V et VI du district de Bamako	Groupe Pivot santé/Population/ USAID Contact : Dr Souleymane DOLO Tél. : 74 68 59 26/66 74 94 75	Expert en suivi-évaluation Évaluation de la contribution des ONG locales partenaires du programme Santé USAID ATN Plus pour les indicateurs de la santé au Mali Collecte des données et production du rapport qualitatif

2011 Cercle de Koutiale, commune de Bogoro, région de Sikasso	Institut de la Santé Reproductive de l'Université Georgetown (IRH), projet « Terikunda Jékulu » cercle d'amis en bambara Contact : Mariam DIAKITE, Chargée de suivi-évaluation Tél. : 70 91 05 88	Superviseur d'équipe Évaluation qualitative sur la planification familiale à la demande de « l'Institute for Reproductive health » Collecte des données
2011 Bamako et Sikasso	Haut Conseil National de Lutte contre le VIH/SIDA Contact : M. Birama Bagayogo Tél. : 75 24 39 87 E-mail : bagayogobirama@yahoo	Assistant technique Revue du cadre stratégique national de lutte contre le VIH/SIDA 2006-2010 pour l'élaboration du nouveau cadre stratégique national de 2011- 2015, Axe 3 sur les impacts socio-économiques de la lutte contre le VIH/ SIDA Production du rapport
2011 Cercles de Bla, Koro, Kadiolo et la commune V du district de Bamako	UNICEF-Mali et TMC Consulting Group Afrique Contact : M. Birama Bagayogo Tél. : 75 24 39 87 E-mail : bagayogobirama@yahoo.fr	Expert en suivi-évaluation/Consultant associé Évaluation du Système de Référence Communautaire de Protection des Enfants contre les VAEN (violences, abus, exploita- tions et négligences) Tâche : Collecte de données et Production du rapport
2010 Kolondièba, Yorosso, Kadiolo, Sélingué et Bougouni	Save The Children USA et TMC Consulting Group Afrique Contact : M. Birama Bagayogo Tél. : 75 24 39 87 E-mail : bagayogobirama@yahoo.fr	Expert en suivi-évaluation Consultant associé Évaluation qualitative finale du projet Zinc American Idole sur la diarrhée des enfants de moins de 5 ans dans 5 districts sanitaires de la région de Sikasso Collecte des données et Production du rapport
2009 Naréna et Djidiéni, cercles de Kangaba et Kolokani	UNICEF et RESADE Sarl Contact : Dr Alpha Mahamoudou GUITTEYE Tél. : 76 33 34 45 E-mail : resade@live.fr	Coordinateur de terrain Étude qualitative relative aux pratiques familiales essentielles pour une prise en charge intégrée des maladies des enfants au Mali à la demande de l'UNICEF. Collecte des données et production de la synthèse des données
2006 Cercle de Koro, région de Mopti	CNAM/FORESA Contact : Pr Abdel Kader TRAORE Tél. : 66 74 67 91	Chef de mission Étude qualitative sur l'implication des acteurs communautaires dans la lutte contre la tuberculose dans le district d'intervention de Koro Collecte des données et production du rapport

CV Expert interne associé

1. **Nom** ZOUNGRANA
2. **Prénom(s)** Benjamin
3. **Date et lieu de naissance** 26 avril 1982 à Dabou/RCI
- Situation actuelle** Chargé d'études, expert en suivi-évaluation

4. Diplômes

Institution : [Date début – Date fin]	Diplôme(s) obtenu(s) :
Programme Troisième cycle interuniversitaire : 2009-2011	DEA en Économie et Gestion
Université Ouaga II : 2008-2009	Maîtrise en Économie et Gestion option Planification
Université Ouaga II : 2007-2008	Licence en Économie et Gestion option Planification
Lycée municipal Bambata : 2004-2005	Baccalauréat Série D, Sciences.

Formation continue

Institution : [Date début – Date fin]	Attestation/Certificat
École nationale d'administration publique du Canada Du 16 au 27 avril 2018 à Ouagadougou	Formation de haut niveau en évaluation du développement Attestation de formation délivrée
Centrale Lille Mars-avril 2015	Formation à distance en gestion de projet Attestation de formation délivrée

5. Connaissances linguistiques (échelle : 5 - niveau excellent ; 1 - niveau rudimentaire)

Langue	Lu	Parlé	Écrit
Français	5	5	5
Anglais	3	2	2

6. **Autres compétences** (ex. : connaissances informatiques, etc.) : suite bureautique (Word, Excel, Power Point, Access, Outlook, MS Project)

7. **Situation actuelle** : chargé d'études, Expert en suivi-évaluation

8. **Nombre d'année d'expérience** : plus de 6 ans

9. Domaines d'intérêt

- Monitoring et Évaluation
- Planification opérationnelle et stratégique
- Évaluation des politiques publiques
- Gestion axée sur les résultats et approche cadre logique
- Finances publiques
- Protection sociale

10. Expérience en étude ou mission

De (date) – À (date)	Lieu	Société et personne de contact	Poste	Intitulés de l'étude ou mission/tâches exécutées
Décembre 2019- Juin 2020	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de l'UNICEF Niger	Chargé d'études, membre de l'équipe	<p>Étude CAP (Comportements-Attitudes et Pratiques) -Immunisation du NIGER</p> <p><i>Commanditée par UNICEF Niger</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du protocole d'enquête, des outils de collecte ; • Supervision de la collecte de données terrain ; • En cours • Coordination des travaux et échange avec le client.
Octobre 2020- Juillet 2021	Tunisie	UNICEF Tunis	Chargé d'études, membre de l'équipe	<p>Assistance technique sur le dispositif de suivi-évaluation de la Stratégie Nationale de Développement de la Petite Enfance,</p> <p>en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du rapport de cadrage • Collecte de données à distance en vue du diagnostic du dispositif de S&E • Élaboration du rapport diagnostic.
Décembre 2019- Juillet 2020	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de l'UNICEF	Chargé d'études, membre de l'équipe	<p>Suivi et rapportage par un organisme tiers sur les projets mis en œuvre par les partenaires de l'UNICEF au titre du programme de Coopération 2018-2020 et des urgences humanitaires</p> <p><i>Commandité par l'Union européenne</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du rapport de cadrage ; • Réalisation des visites programmées ; • Élaboration de 20 rapports de suivi ; • Coordination de la collecte de données terrain ; • Coordination des travaux et échange avec le client.
Avril 2020- Février 2021	Mali	Cabinet AMD pour le compte d'ONU Femmes Mali	Chargé d'études, membre de l'équipe	<p>Évaluation du programme d'appui à la Résolution 1325 à travers le relèvement économique des femmes et filles affectées par le conflit</p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du rapport de cadrage ; • Collecte de données à distance ; • Coordination de la collecte de données terrain ; • Coordination des travaux et échange avec le client ; • Élaboration du rapport d'évaluation.

De (date) – À (date)	Lieu	Société et personne de contact	Poste	Intitulés de l'étude ou mission/tâches exécutées
Mars-Décembre 2020	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte du Consortium RESA avec pour lead Humanité Inclusion	Chargé d'études, membre de l'équipe	<p>Évaluation du Programme de « Renforcement de la Résilience des communautés vulnérables à l'insécurité alimentaire et Nutritionnelle dans les zones septentrionales du Burkina Faso » (RESA) Financé par l'Union Européenne à travers le Fonds Fiduciaire d'Urgence (FFU) pour l'Afrique.</p> <p><i>Commanditée par l'Union européenne</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du rapport de cadrage, des outils de collecte ; • Coordination de la collecte de données terrain ; • Coordination des travaux et échange avec le client.
Avril 2018- Juillet 2022	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de l'Union européenne	Chargé d'études, membre de l'équipe	<p>Mission d'appui au Monitoring, à la Coordination et au Pilotage du Programme Population</p> <p><i>Commanditée par l'Union européenne</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du rapport préliminaire et des rapports périodiques ; • Élaboration du dispositif de collecte ; • Sortie régulière de supervision des activités du programme ; • Coordination des travaux et échange avec le client.
Avril-Octobre 2019	RD Congo	Cabinet AMD pour le compte d'UNICEF RDC	Chargé d'études, membre de l'équipe	<p>Revue de l'Approche Communautés protectrices ; <i>commanditée par UNICEF</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du rapport de démarrage ; • Élaboration des outils de collecte ; • Entretien et collecte de données à Kinshasa et à Lumbubashi ; • Supervision de l'enquête terrain ; • Suivi technique de la mission ; • Rédaction du rapport final ; • Coordination des travaux et échange avec le client.

De (date) – À (date)	Lieu	Société et personne de contact	Poste	Intitulés de l'étude ou mission/tâches exécutées
Décembre 2018 - Mai 2019	Niger	Cabinet AMD pour le compte d'UNICEF Niger	Chargé d'études, membre de l'équipe	<p>Étude sur les conditions de la mise en œuvre efficace et efficiente du décret N° 2017-935 PRN/MEP/A/PLN/EC/MES du 5 décembre 2017 portant protection de la jeune fille en cours de scolarité au Niger. ; <i>commanditée par UNICEF Niger</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du rapport de démarrage ; • Élaboration des outils de collecte ; • Entretien et collecte de données à Niamey et à Dosso ; • Supervision de l'enquête terrain ; • Suivi technique de la mission ; • Rédaction du rapport final ; • Coordination des travaux et échange avec le client.
Janvier - Novembre 2018	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de l'Ambassade de la Suède	Chargé d'études, membre de l'équipe	<p>Élaboration du plan stratégique et du plan d'actions opérationnelles 2019-2022 du secrétariat permanent du conseil national pour la protection sociale ; <i>commanditée par l'Ambassade de la Suède</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration des rapports de démarrage et de cadrage ; • Élaboration des outils de collecte ; • Entretien et collecte de données ; • Suivi technique de la mission ; • Élaboration du plan d'action ; • Rédaction du rapport final ; • Coordination des travaux et échange avec le client.
Mai-Septembre 2018	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de la Croix Rouge Burkinabé	Chargé d'études, membre de l'équipe	<p>Étude d'évaluation de base (Baseline) du projet Action pour les migrants le long de la route : Assistance humanitaire (AMiRA) : <i>commanditée par la Croix rouge</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du rapport de démarrage ; • Élaboration des outils de collecte ; • Entretien et collecte de données au niveau central et régional ; • Suivi technique de la mission ; • Rédaction du rapport final ; • Coordination des travaux et échange avec le client.

De (date) – À (date)	Lieu	Société et personne de contact	Poste	Intitulés de l'étude ou mission/tâches exécutées
Décembre 2017- Avril 2018	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de l'UNICEF	Chargé d'études, membre de l'équipe	<p>Étude diagnostique du dispositif institutionnel de suivi et évaluation de la Politique nationale de protection sociale : <i>commanditée par UNICEF</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration des rapports de démarrage et de cadrage ; • Élaboration des outils de collecte ; • Entretien et collecte de données au niveau central et régional ; • Suivi technique de la mission ; • Rédaction du rapport final ; • Coordination des travaux et échange avec le client.
Août-Décembre 2017	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de l'UNICEF	Chargé d'études, membre de l'équipe	<p>Étude d'élaboration de plan d'action 2018-2020 de mise en œuvre des recommandations de l'étude sur l'analyse des recettes budgétaires ordinaires et le potentiel fiscal en faveur de la femme et de l'enfant : <i>commanditée par l'UNICEF</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration des rapports de démarrage et de cadrage ; • Élaboration des outils de collecte ; • Entretien et collecte de données ; • Suivi technique de la mission ; • Élaboration du plan d'action ; • Rédaction du rapport final ; • Coordination des travaux et échange avec le client.
Décembre 2016– Avril 2017	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de l'UNICEF	Chargé d'études, membre de l'équipe	<p>Étude de développement de module en formation en protection sociale : <i>commanditée par l'UNICEF</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du rapport de cadrage ; • Élaboration des outils de collecte ; • Entretien et collecte de données ; • Suivi technique de la mission ; • Développement de six (6) modules de formation ; • Rédaction du rapport final ; • Coordination des travaux et échange avec le client.

De (date) – À (date)	Lieu	Société et personne de contact	Poste	Intitulés de l'étude ou mission/tâches exécutées
Mai-Juillet 2017	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de TDH	Chargé d'études, membre de l'équipe	<p>Étude d'évaluation finale du projet de lutte contre les violences faites aux enfants : <i>commanditée par l'ONG Terre des hommes Lausanne</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de la note méthodologique ; • Élaboration des outils de collecte ; • Entretien et collecte de données ; • Suivi technique de la mission ; • Appui au rapport final ; • Coordination des travaux et échange avec le client.
Juillet-Décembre 2016	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de l'UNICEF	Chargé d'études, membre de l'équipe	<p>Étude diagnostique des services sociaux communaux dans la perspective de l'opérationnalisation de la méthodologie consensuelle de ciblage : <i>commanditée par l'UNICEF</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration des rapports de démarrage et de cadrage ; • Élaboration des outils de collecte ; • Entretien et collecte de données ; • Suivi technique de la mission ; • Construction des tableaux d'analyse ; • Appui au rapport final ; • Coordination des travaux et échange avec le client.
Juin-Juillet 2017	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte du PAPS/UE	Chargé d'études	<p>Mission d'assistance technique d'appui à la direction des marchés publics (DMP) et de la direction de la coordination des projets et programmes (DCPP) du Ministère de la santé à la passation des projets partenariat public-privé : <i>commanditée par le PAPS/UE</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du rapport de cadrage ; • Entretien et collecte de données ; • Suivi technique de la mission ; • Appui au rapport final, • Coordination des travaux et échange avec le client.
Janvier-Février 2016	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte du Ministère en charge de la culture	Chargé d'études	<p>Formation en budget programme des agents du Ministère des Arts, de la Culture et du Tourisme (MACT) du Burkina Faso : <i>commanditée par le MACT</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Appui au développement des modules de formation ; • Suivi technique de la mission ; • Animation des travaux pratiques ; • Rédaction du rapport de formation.

De (date) – À (date)	Lieu	Société et personne de contact	Poste	Intitulés de l'étude ou mission/tâches exécutées
Juin-Août 2016	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte du RESONUT	Chargé d'études, Consultant junior	Revue des dépenses publiques de la nutrition : <i>commanditée par le Réseau National de la société civile de la nutrition (RESONUT)</i> <i>Tâches exécutées</i> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration des outils de collecte ; • Entretien et collecte de données ; • Suivi technique de la mission ; • Construction des tableaux d'analyse ; • Appui au rapport final.
Juillet - Décembre 2016	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte du Ministère en charge de la fonction publique	Chargé d'études, Consultant junior	Évaluation finale du Plan d'action national de pire forme de travail des enfants : <i>commanditée par le Ministère en charge de la fonction publique</i> <i>Tâches exécutées</i> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration des questionnaires de collecte ; • Entretien et collecte de données ; • Suivi technique de la mission ; • Construction des tableaux d'analyse ; • Appui au rapport final ; • Coordination des travaux.
Mai-Juin 2016	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte du PRG-GE	Chargé d'études, Consultant junior	Évaluation à mi-parcours du programme de renforcement des capacités du premier Ministère (PRC/PM) ; <i>commanditée par le Programme de Renforcement de la Gouvernance composante Gouvernance Economiques (PRG-GE)</i> <i>Tâches exécutées</i> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration des questionnaires de collecte ; • Entretien et collecte de données ; • Suivi technique de la mission ; • Construction des tableaux d'analyse ; • Appui au rapport final.
Novembre 2015-Juin 2016	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de l'UNICEF	Chargé d'études, Consultant junior	Étude sur l'analyse des recettes budgétaires ordinaires et du potentiel fiscal en faveur de la femme et de l'enfant ; <i>commanditée par UNICEF</i> <i>Tâches exécutées</i> <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction de l'offre technique ; • Entretien et collecte de données ; • Suivi technique de la mission ; • Construction des tableaux d'analyse ; • Appui au rapport final.

De (date) – À (date)	Lieu	Société et personne de contact	Poste	Intitulés de l'étude ou mission/tâches exécutées
Juin - Décembre 2015	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte du PAPS/UE	Chargé d'études, Consultant junior	<p>Étude de traçabilité des dépenses publiques dans le secteur de la santé ; <i>commanditée par le PAPS/UE</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction de l'offre technique ; • Organisation et supervision de la collecte de données ; • Élaboration des questionnaires des directions centrales ; • Définition des indicateurs sur les fuites ; • Construction des tableaux d'analyse.
Juillet - Septembre 2015	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de l'AFD	Chargé d'études, Consultant junior	<p>Mission d'assistance d'accompagnement du MENA dans l'élaboration des Termes de références pour le démarrage des 10 actions prioritaires du plan d'amélioration de la gestion des ressources du Compte d'Affectation Spéciale du Trésor/Fonds de soutien au développement de l'éducation de base (CAST/FSDEB). <i>Commanditée par l'Agence Française de Développement (AFD)</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revue et analyse documentaire ; • Entretien avec les directions centrales du MENA et collecte de données ; • Traitement et analyse de données ;
Mai-Juin 2015	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de l'AFD	Chargé d'études, Consultant junior	<p>Mission d'assistance d'accompagnement du MENA dans l'élaboration et la validation d'une feuille de route « révisée » opérationnelle établie sur la base d'une priorisation des recommandations en 10 actions majeures ; <i>commanditée par l'Agence Française de Développement (AFD)</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entretien avec les directions centrales du MENA et collecte de données ; • Planification des formations et études du plan d'actions ; • Programmation financière des différentes études.
Juillet 2014	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte du Danish Fellowship Center	Chargé d'études, Consultant junior	<p>Formation sous-régionale sur l'approche sectorielle ; <i>commanditée par le Danish Fellowship Center</i></p> <p><i>Tâches exécutées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un questionnaire d'évaluation des effets de la formation ; • Collecte, traitement et analyse de données ; • Construction des matrices et graphiques.

De (date) – À (date)	Lieu	Société et personne de contact	Poste	Intitulés de l'étude ou mission/tâches exécutées
Février-Mars 2013 Février-Mars 2012	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte du Danish Fellowship Center	Chargé d'études	Deux (2) formations sous-régionales sur l'approche sectorielle ; <i>commanditées par le Danish Fellowship Center</i> <i>Tâches exécutées</i> <ul style="list-style-type: none"> • Collecte et analyse de données sur les feedbacks journaliers et l'appréciation des apprenants ; • Construction de tableaux d'analyse ; • Appui au rapport de formation.
Janvier-Avril 2015	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de l'UNICEF	Chargé d'études, Consultant junior	Capitalisation de l'expérience de l'étude de traçabilité des dépenses publiques dans le secteur de l'éducation de base au Burkina Faso ; <i>commanditée par UNICEF</i> <i>Tâches exécutées</i> <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction de l'offre technique ; • Coordination générale de la mission ; • Entretiens et collecte de données ; • Conception d'outils de capitalisation ; • Appui au rapport final ; • Assurance qualité du rapport final.
Août-Novembre 2014	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte d'IBIS Burkina	Chargé d'études, Consultant junior	Élaboration du document de pré-formulation du programme pays Éducation et Gouvernance ; <i>commanditée par IBIS Burkina</i> <i>Tâches exécutées</i> <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction de l'offre technique ; • Suivi technique de la mission ; • Entretiens et collecte de données ; • Appui au rapport final ; • Assurance qualité du rapport final.
Février-Juillet 2014	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de l'UNICEF	Chargé d'études, Consultant junior	Élaboration d'un plan d'action 2014-2018 de suivi des recommandations de l'étude de traçabilité des dépenses dans le secteur de l'éducation ; <i>commanditée par l'UNICEF</i> <i>Tâches exécutées</i> <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction de l'offre technique ; • Entretiens et collecte de données ; • Animation de l'atelier de restitution ; • Appui au rapport final ; • Suivi technique de la mission ; • Assurance qualité du rapport final.

De (date) – À (date)	Lieu	Société et personne de contact	Poste	Intitulés de l'étude ou mission/tâches exécutées
Juin 2013-Juillet 2018	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte du PCESA	Chargé d'études	Assistance technique du Programme de Croissance Économique dans le Secteur Agricole (PCESA) ; <i>commanditée par l'Ambassade danoise</i> <i>Tâches exécutées</i> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation de six (6) assistants techniques ; • Suivi des feuilles de prestations mensuelles ; • Suivi des congés des assistants ; • Sortie terrain pour apprécier la qualité des prestations des assistants techniques.
Juillet 2010-Décembre 2014	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de la coopération suisse	Chargé d'études	Mission de suivi externe et de backstopping de l'assistance technique de la Coopération Suisse en faveur de la Direction Générale des Impôts du Burkina Faso ; <i>commanditée par le Bureau de la coopération Suisse</i> <i>Tâches exécutées</i> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi des feuilles de prestation trimestrielles de l'équipe d'experts ; • Assurance qualité des rapports trimestriels et semestriels d'activités des experts ; • Participation aux rencontres techniques de l'équipe de suivi externe et de backstopping ; • Appui à la rédaction du rapport final.
Juin 2011 - Décembre 2011	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de l'UNICEF	Chargé d'études	Mission de traçabilité des dépenses publiques dans le secteur de l'éducation de base au Burkina Faso ; <i>commanditée par UNICEF</i> <i>Tâches exécutées</i> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation de la formation des enquêteurs et de la collecte de données ; • Supervision de la collecte des données ; • Élaboration du questionnaire et collecte des données au niveau central ; • Construction de la base de données sous Excel ; • Assurance qualité du rapport final.

De (date) – À (date)	Lieu	Société et personne de contact	Poste	Intitulés de l'étude ou mission/tâches exécutées
Janvier-Avril 2012	Burkina Faso	Cabinet AMD pour le compte de la GIZ	Chargé d'études	<p>Revue des dépenses publiques de la décentralisation ; <i>commanditée par la GIZ/MEF</i></p> <p><i>Tâches réalisées</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Collecte et analyse de données sur la coopération décentralisée au Burkina Faso ; • Organisation du recrutement et du déploiement des contrôleurs et des enquêteurs ; • Organisation et supervision de l'opération d'enquête et de la saisie ; • Appui à la construction de la base de données.

11. Expérience professionnelle auprès de l'employeur

De (date) – À (date)	Lieu	Personne de contact	Poste	Principales tâches exécutées
Depuis octobre 2012	Burkina Faso	Cabinet d'études AMD	Chargé d'études	<p>Responsable du Pôle Monitoring, Évaluation des Politiques et des projets et programmes depuis 2018. Le pôle compte 4 personnes permanentes. Les principales tâches exécutées sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurance qualité des rapports d'études ; • Organisation des enquêtes et études d'AMD ; • Traitement et analyse de données ; • Collecte et conduite des entretiens sur le terrain ; • Assistance dans les travaux d'études ; • Suivi technique des études et mission.
Octobre 2011- Septembre 2012	Burkina Faso	Cabinet d'études AMD	Assistant du directeur	<p>En tant qu'assistant du Directeur général du cabinet, j'ai réalisé les tâches ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation, consolidation des données des entretiens et enquête pour analyse ; • Saisie des données pour analyse ; • Collecte de données pour analyse ; • Organisation des formations et ateliers ; • Organisation et suivi des enquêtes de collectes de données ; • Montage et rédaction des offres techniques et financières ; • Organisation et suivi de la saisie des données

Annexe 26 : TDR de l'évaluation

RFP-UNWOMEN-MLI-2020-001 TERMES DE RÉFÉRENCE TDR

« Recrutement d'un Cabinet/consultant pour l'évaluation finale du projet « PROGRAMME D'APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉOLUTION 1325 AU MALI À TRAVERS LE RELÈVEMENT ÉCONOMIQUE DES FEMMES AFFECTÉES PAR LE CONFLIT ET LA PROTECTION DE LEURS DROITS »

I. Contexte du programme

Le Mali sort lentement d'une crise politique et sécuritaire qui a éclaté en 2012 suite à la résurgence d'une rébellion armée dans le nord du pays, combinée à un coup d'état militaire. Cette rébellion est la quatrième depuis l'indépendance, à la suite de celles de 1963, 1990 et 2006. Face à cette situation, des efforts ont été fournis par le gouvernement du Mali avec l'appui de la communauté internationale, pour aboutir à des solutions définitives et à une paix durable, et rompre définitivement le cercle vicieux de la discorde nationale. L'option d'une médiation internationale inclusive a été adoptée, laquelle, après cinq rounds à Alger, a abouti à la signature d'un accord pour la paix entre le gouvernement et les mouvements armés en mai et en juin 2015.

Actuellement, on peut espérer un retour progressif à la paix, malgré des actes de terrorisme sporadiques perpétrés dans le nord et au centre du pays et jusqu'à Bamako. La paix définitive dépendra de la mise en œuvre effective de l'accord de paix, des efforts en matière de renforcement des institutions, de Désarmement, Démobilisation et Réintégration des ex-combattants et des personnes associées aux groupes armés, ainsi que de la réinsertion socio-économique des personnes déplacées. À cela s'ajoutent les réels défis de la Réforme du Secteur de la Sécurité, du changement des cadres politiques et législatifs, de la relance économique, etc. Des avancées importantes dans la mise en œuvre de cet accord ont eu lieu ces derniers mois et laissent espérer plus de stabilité. Ces avancées sont entre autres relatives à la mise en place et à l'opérationnalisation du Mécanisme Opérationnel de Coordination (MOC) dans la région de Gao et bientôt celles de Tombouctou et Kidal, la nomination des membres des différentes commissions prévues par l'accord telles : la Commission Nationale de DDR et de la Réforme du Secteur de la Sécurité.

L'autre grande avancée dans le cadre de l'accord et du retour de la paix réside dans l'organisation des élections locales et l'entente qui a été trouvée autour de la désignation inclusive des autorités intérimaires. L'organisation de la Conférence d'Entente Nationale à la fin du mois de mars 2017 constitue également une avancée majeure.

Malgré ce contexte politique difficile, le pays a manifesté une grande capacité de résilience économique. En 2015, le taux de croissance était estimé à 5,5 %. Cette croissance est tirée par les secteurs agricoles et tertiaires ainsi que par l'appui des partenaires techniques et financiers (PTF). Selon le rapport du PNUD de 2018 sur l'indice de développement humain, le Mali figure au 182e rang sur 188 pays¹.

Au niveau humanitaire, la situation demeure affectée par le contexte sécuritaire caractérisé par une recrudescence de la violence armée liée d'une part au banditisme dont les humanitaires sont assez souvent victimes et d'autre part, aux affrontements à caractère communautaire, notamment dans le centre du pays où l'on a enregistré une vague de violences qui a provoqué des déplacements importants de populations, entraînant des besoins humanitaires.

Le contexte politique qui prévaut dans ces régions après la signature de l'accord de paix reste complexe et sensible, avec des mouvements armés signataires de l'accord et engagés pour la dynamique de paix. Cet engagement est toutefois soumis à des conditionnalités et à des préalables pour la mise en application des différents mécanismes de paix. Des mouvements extrémistes non-signataires de l'accord subsistent, et d'autres mouvements continuent à se constituer, menaçant la sécurité dans ces régions et dans le reste du pays. Ainsi, l'extrémisme violent reste un défi sécuritaire important au Mali et dans toute la région du Sahel.

Ce sont les femmes maliennes qui ont le plus souffert de la crise : certaines ont perdu leurs familles, se retrouvant d'emblée dans une situation de veuvage, d'autres ont été victimes de viols, de mariage forcé et d'autres atrocités.

On note cependant que leur participation au dialogue a été très marginale et que leurs priorités ont été très peu, voire pas du tout, prises en compte dans les débats qui ont conduit à l'accord de paix. Malgré le plaidoyer mené par les femmes elles-mêmes, appuyé par les partenaires au niveau régional et international, seule deux d'entre elles ont participé aux négociations.

Cette situation est intervenue malgré l'existence de la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des

Nations Unies dont le caractère obligatoire est formellement spécifié. De nombreuses actions de plaidoyer ont été menées par les organisations féminines et les différents acteurs, sans toutefois donner de résultats satisfaisants. Dans le cadre de la Résolution 2242 adoptée par le Conseil de Sécurité en 2015 qui indique que le Conseil suivra de près la mise en application de la R1325, surtout dans les pays en conflit, le groupe informel des experts de ce conseil a choisi de se pencher sur le cas du Mali et de le suivre de près.

Au-delà de la représentation des femmes dans ces mécanismes, le risque réel au regard de la tendance actuelle est que les femmes soient aussi marginalisées dans les programmes de relèvement post-conflit et autres dividendes de la paix. Cette marginalisation est déjà visible dans les projets actuellement en cours. La seule alternative pour corriger ces manquements est de développer des approches spécifiques qui permettent de toucher le maximum de femmes dans ce processus de relèvement.

Plusieurs catégories de femmes affectées par la guerre ont besoin d'une assistance urgente pour leur relèvement. Il s'agit des femmes déplacées, des rapatriées, des femmes victimes de violences, des ex-combattantes et des femmes associées aux groupes ou factions de combattants. Le programme ciblera principalement ces catégories mais en les associant aux autres femmes de leurs communautés dans une dynamique inclusive, afin de construire des bases saines pour une cohésion sociale durable. En termes de droits des femmes, le Mali affiche les indicateurs de violence les plus élevés même en dehors de la crise, notamment concernant l'excision, les mariages précoces et les violences domestiques. La situation de conflit a entraîné d'autres violences, notamment des viols collectifs et/ou individuels, des mariages forcés, des entraves à la liberté de mouvement, des amputations et le port obligatoire du tchador. Malheureusement, le risque de perpétration de ces actes persiste avec la tendance islamiste et les résurgences de l'insécurité.

Les défis liés à la protection de la dignité et du respect des droits de la femme doivent se focaliser essentiellement sur la lutte contre les violences.

Dans ce contexte, plusieurs facteurs freinent la participation des femmes dans le processus de paix et le relèvement post-conflit, principalement :

- La faible maîtrise par les acteurs des instruments en rapport avec les obligations concernant les femmes, la paix et la sécurité ainsi que leur faible niveau de mise en application (cf. les Résolutions 1820 (de 2008), 1888 (de 2009), 1889 (de 2009), 1960 (de 2010), 2106 (de 2013) et 2122 (de 2013) ;
- Le faible niveau d'organisation et d'engagement des femmes elles-mêmes, consécutif aux contraintes et blocages dans les milieux politiques et religieux. Notons aussi la prédominance d'un sentiment de résignation ;
- Des réponses opérationnelles et structurelles non planifiées et conçues dans l'urgence, pour se conformer à l'obligation de « gendériser » de façon adéquate, à court et à moyen termes, toutes les étapes du processus de paix et de sécurité ;
- L'insuffisance des financements des programmes visant l'autonomisation des femmes et leur participation dans le processus ;
- Les contraintes et pesanteurs socioculturelles ainsi que le conservatisme qui ne favorisent pas l'autonomisation des femmes.
- Pour répondre à ces défis, ONU Femmes a choisi de renforcer le relèvement des femmes et la protection de leurs droits socioéconomiques, particulièrement dans les zones affectées par le conflit. Le programme entre dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action national de mise en œuvre de la R1325 couvrant la période de 2015-2018.

II. Description du programme

C'est dans un contexte sociopolitique malien fragile qu'ONU Femmes, en lien avec son mandat et avec l'appui financier de la Belgique, s'est engagé pour l'autonomisation économique des femmes dans les zones conflictuelles pour une durée de 24 mois allant de juillet 2017 à décembre 2019.

En termes de collaboration, les différentes activités ont été exécutées par des organisations non gouvernementales avec l'appui d'ONU Femmes. Concernant la couverture géographique, le projet est mis en œuvre dans les localités suivantes :

- Région de Tombouctou/Cercle de Goundam : communes de Goundam, Tonka, Douékire, Doukouria et Essakane ;
- Région de Gao/Cercle de Bourem : communes de Bourem, Bamba, Taboye et Téméra ;
- Région de Ménaka/Cercle de Ménaka : communes de Ménaka, Infoukaretane, Tinabaw, Tabankort, Inazor.

Pour les besoins de l'évaluation et compte tenu de la situation sécuritaire, 8 communes seront couvertes sur les 14 envisagées. Ce sont les communes centrales plus 1 ou 2 autres communes :

- Cercle de Goundam (3) : communes de Goundam, Tonka, Doukouria ; - Cercle de Bourem (2) : communes de Bourem et Taboye ;
- Cercle de Ménaka (3) : communes de Ménaka, Tinabaw et Inagar.

Les activités entreprises dans le cadre du présent projet sont de diverses natures et visent l'atteinte de résultats planifiés. Il convient de rappeler que le projet visait les 4 principaux résultats ci-dessous :

Résultat 1 : Les femmes, en particulier les femmes affectées par le conflit (victimes de viols, déplacées et rapatriées, ex-combattantes et/ou associées aux combattants), sont accompagnées pour leur autonomisation économique et leur intégration sociale.

Produit 1.1 : 1 000 femmes et filles affectées par le conflit ont acquis des compétences professionnelles/génératrices de revenus ainsi que des compétences en comptabilité grâce à la formation informelle.

Produit 1.2 : 3 000 femmes et filles affectées par le conflit et leurs communautés d'accueil ont accès aux ressources productives, y compris le financement, et à des kits, pour démarrer des activités viables de production des moyens de subsistance/revenus.

Résultat 2 : Des mesures garantissant le respect des droits fondamentaux des femmes et filles et leur protection contre les violences et tous types d'abus sont mises en place au niveau communautaire et par les services de prise en charge.

Produit 2.1 : Les femmes et filles victimes de VBG ont accès à des services de qualité (psychologique, médical, juridique).

Produit 2.2 : Les leaders communautaires sont engagés et organisés pour la prévention des VBG et l'accompagnement des victimes.

Résultat 3 : Le leadership et les capacités des femmes en matière de réconciliation et promotion de leurs droits sont renforcés dans 3 régions.

Produit 3.1 : Des cases de la paix sont construites et constituent des cadres de rapprochement et de leadership pour les femmes.

Résultat 4 : Les mécanismes de redevabilité et de gestion du programme sont efficaces pour l'atteinte des résultats.

Produit 4.1 : Une culture de gestion axée sur les résultats, de rapportage, de communication opérationnelle.

Produit 4.2 : Les ressources financières et techniques du projet sont gérées avec efficacité et efficience pour l'atteinte des résultats.

III. Le but et l'utilisation de l'évaluation

La présente concerne l'évaluation finale du programme « PROGRAMME D'APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉSOLUTION 1325 AU MALI À TRAVERS LE RELÈVEMENT ÉCONOMIQUE DES FEMMES AFFECTÉES PAR LE CONFLIT ET LA PROTECTION DE LEURS DROITS ». L'évaluation couvrira la période comprise entre janvier 2018 et décembre 2019.

Il s'agit donc bien d'une évaluation finale de projet, revêtant un caractère informatif. Elle permettra d'édifier aussi bien les bailleurs de fonds que l'équipe de gestion du programme, sur l'état des finalités visées. Elle s'intéressera aux produits et aux effets visés, et permettra de répondre aux questions classiques d'une évaluation.

L'évaluation finale permettra de mieux situer tous les acteurs sur l'atteinte des objectifs du programme d'une part, et de consolider les leçons apprises d'autre part. Elle sera conduite par un consultant externe afin de lui garantir un caractère crédible, indépendant et fiable. Les leçons apprises et les informations relatives aux résultats du projet et de son impact sur les femmes et les jeunes apporteront une contribution aux domaines prioritaires de la future programmation, notamment l'élaboration des nouveaux programmes d'implication, de protection, de participation des femmes à la consolidation de la paix à travers des actions de prévention et de gestion des conflits.

Les informations générées par l'évaluation seront utilisées par différentes parties prenantes pour :

- Contribuer à l'élaboration de stratégies efficaces pour améliorer la participation des femmes dans la mise en œuvre et le suivi de l'Accord de paix ;
- Améliorer la mise en œuvre des normes et standards en matière de paix et de sécurité dans le processus de paix au Mali ;
- Contribuer à la prise en compte de la perspective genre dans les mécanismes de paix, ce qui inclut la représentation des femmes ;
- Améliorer l'accès des femmes et des jeunes aux mécanismes communautaires de résolution et de gestion des conflits.

IV. Objectifs

De manière spécifique, les trois principaux objectifs de cette évaluation sont les suivants :

- Présenter une méthodologie afin de documenter les meilleures pratiques, analyser les défis et les faiblesses pour éclairer les actions futures en ce qui concerne la participation des femmes et des jeunes dans la construction de la paix ;
- Évaluer l'efficacité et l'efficience organisationnelle dans la mise en œuvre afin de progresser vers une prise en compte de la perspective genre dans les mécanismes de gestion et de résolution de la paix dans les communautés ;
- Identifier et valider les actions innovatrices en faveur de la participation et la représentation des femmes dans la construction de la paix ;
- Fournir des recommandations réalisables en ce qui concerne la mise en œuvre de la Résolution 1325.

L'évaluation finale du programme permettra également de réaliser des analyses concernant **la pertinence** du programme, son **efficacité**, son **efficience**, sa **durabilité** et sa **prise en compte du genre et des Droits Humains**.

Principales questions d'évaluation

L'évaluation cherchera à répondre aux questions et sous-questions clés suivantes :

1. Pertinence

La pertinence du projet repose sur la mesure selon laquelle les objectifs envisagés par le projet sont en adéquation avec les problèmes identifiés, les besoins réels et priorités des groupes cibles et bénéficiaires en tenant

compte de l'évolution du contexte politique, économique, social, environnemental et institutionnel. À cet effet, les questions suivantes sous-tendent cette analyse :

1. Dans quelle mesure l'appui apporté par le projet était-il (i) adapté aux besoins des populations cibles concernées ? (ii) Quelle était la qualité de la réponse ? (Rapidité et pertinence de la réponse, équilibre entre humanitaire (court terme) et objectifs de développement (moyen et long termes)
2. Est-ce que le choix des activités du projet est lié aux problèmes de genre identifiés dans le contexte programmatique de ce projet ?
3. Est-ce que les cibles identifiées sont les plus pertinentes ?
4. Les besoins et les problèmes identifiés au départ sont-ils restés les mêmes au cours de la mise en œuvre du projet ou ont-ils connu une évolution ? En cas d'évolution de ces derniers, quelle a été la capacité de réactivité du projet face aux changements et à l'émergence d'autres besoins et priorités ?
5. Les activités et les résultats du projet sont-ils compatibles avec les objectifs nationaux et la réalisation de ces objectifs ?
6. La définition du but et des résultats est-elle clairement articulée ?
7. Est-ce que les communautés ont apprécié positivement les messages de la campagne sur le rôle des femmes dans le processus de paix ?

2. Efficacité

Le critère d'efficacité établit une comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints, l'intérêt étant de mesurer les écarts et de pouvoir les analyser. À ce titre, les points suivants sont à étudier :

8. Quels résultats le projet a-t-il permis d'atteindre ? Quelles sont les valeurs actuelles des indicateurs de produit du projet ?
9. L'accord de partenariat et la coopération avec les autres organisations du système des Nations Unies pour réaliser conjointement les objectifs du projet a-t-il facilité l'atteinte des résultats ? A-t-il occasionné des obstacles ? Le système de planification, suivi et rapportage a-t-il fonctionné et contribué à la prise de décisions appliquées ?
10. Quelles sont les causes de la réalisation et de la non-réalisation des résultats escomptés ?
11. Dans quelle mesure les changements ou les progrès réalisés peuvent-ils être attribués au projet ?
12. Dans quelles mesures les ressources et les risques ont-ils été gérés pour atteindre les résultats ?
13. Un système de gestion axée sur les résultats (GAR) a-t-il été établi et mis en œuvre en lien avec le système de (GAR) global du Bureau pays ?
14. Quelles sont les retombées de l'intervention - prévues, imprévues, positives et négatives - y compris les effets sociaux, économiques, environnementaux ?
15. Quels progrès peut-on mettre en évidence dans l'accompagnement de la prise en charge des survivants des violences liées au conflit ?

3. Efficience

L'efficience concerne la manière dont les ressources/intrants (fonds, expertise, temps, etc.) sont convertis de façon économe en résultats. C'est un terme économique qui signifie que le projet utilise les ressources les moins coûteuses possibles afin d'atteindre les résultats souhaités. Cela nécessite généralement de comparer des approches alternatives pour atteindre les mêmes résultats et de voir si le processus le plus efficace a été adopté.

16. Dans quelle mesure les mécanismes d'intervention (instruments de financement, cadre réglementaire administratif, personnel, calendrier et procédures) ont-ils favorisé ou entravé la réalisation des résultats du projet ?
17. Quels mécanismes ont été utilisés par les partenaires de mise en œuvre pour la synergie de leurs actions ? Dans quelle mesure ces mécanismes ont-ils produit des impacts croisés ?
18. Le projet a-t-il utilisé les ressources (financière, humaine, technique) de la manière la plus économe possible pour atteindre ses objectifs ?
19. Le projet a-t-il été mis en œuvre de la manière la plus optimale possible par rapport aux alternatives ?
20. Les mécanismes de coordination mis en place pour la mise en œuvre du projet ont-ils permis de promouvoir l'utilisation efficace des ressources financières et humaines ?

4. Durabilité

Les initiatives de développement (projets/programmes) visent à transférer aux communautés des acquis, des capacités et des attitudes. Les bénéficiaires sont donc appelés à poursuivre la pérennisation des acquis à travers des actions individuelles. Pour cela, il s'agira de répertorier tout ce qui a été fait dans le sens de la continuité du projet à la fin du financement.

21. Dans quelle mesure est-il possible de procéder à un passage à l'échelle des stratégies et des résultats du projet ?
22. Quelle est la probabilité que les avantages du projet soient maintenus sur le long terme après la fin du projet.

5. Impact

Effets à long terme positifs et négatifs, primaires et secondaires produits par le projet directement ou indirectement. (L'évaluation ne sera pas en mesure d'évaluer pleinement l'impact du projet compte tenu de sa durée) mais elle répondra aux questions suivantes, qui permettront d'identifier les effets immédiats du projet et détermineront l'impact sur le long terme.

23. Quels sont les effets intentionnels et non intentionnels, positifs et négatifs pendant la durée du projet, particulièrement sur les femmes et les jeunes filles ?
24. Le projet a-t-il contribué à un changement de perception des groupes armés, des autorités et des acteurs clés sur le rôle des femmes dans le cadre de la réconciliation au niveau national et local ?

Sur la base de ces consultations, l'évaluateur/trice élaborera une matrice d'évaluation qui comprendra les questions-clés, les critères d'évaluation, les indicateurs, les sources d'information à utiliser ainsi que les moyens de contre-référence.

6. Égalité des sexes et Droits de l'Homme

Ce critère est un principe général, qui met l'accent sur la coordination, la cohérence et la responsabilité en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Il permet l'examen de la conception, la mise en œuvre de l'intervention, et l'évaluation des résultats de l'intégration de la perspective des droits de l'Homme et de l'égalité des sexes.

25. Dans quelle mesure les considérations de genre et des droits de l'Homme ont-elles été intégrées dans la conception et la mise en œuvre du projet ?
26. Quels ont été les contraintes ou avantages (par exemple politiques, pratiques, bureaucratiques) pour le traitement des problèmes de genre et DH lors de la mise en œuvre ? Quels efforts ont été déployés pour surmonter les difficultés ?

27. Les processus et activités mis en œuvre lors de l'intervention ont-ils été exempts de discrimination de la part de toutes les parties prenantes ?

Les questions proposées sont données à titre indicatif seulement. L'évaluateur sélectionné pourra affiner ces interrogations en étroite consultation avec les principales parties prenantes pour que des réponses appropriées soient apportées à des questions-clés en matière d'évaluation. Sur la base de ces consultations, l'équipe d'évaluation élaborera une matrice d'évaluation qui comprendra les questions-clés, les critères d'évaluation, les indicateurs, les sources d'information à utiliser ainsi que les moyens de contre-référence.

Compte tenu des conclusions de l'évaluation dans les domaines susmentionnés, l'évaluation devrait fournir des recommandations spécifiques sur les domaines prioritaires à prendre en compte dans les actions futures concernant la participation des femmes et des jeunes dans la gestion et la prévention des conflits.

Notations de l'évaluation

Notes d'évaluation : Très satisfaisant (6), Satisfaisant (5), Peu satisfaisant (4), Légèrement non satisfaisant (3), Non satisfaisant (2), Largement non satisfaisant (1)	Notations
Suivi et évaluation	
<ul style="list-style-type: none"> • Conception du suivi et de l'évaluation lors de l'élaboration du projet • Mise en œuvre du dispositif de suivi et d'évaluation • Qualité globale du suivi et de l'évaluation 	
Agence d'exécution	
<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la mise en œuvre du projet par ONU Femmes • Qualité de l'exécution du projet par le Gouvernement (services de l'État) • Qualité de l'exécution du projet par d'autres acteurs (ONG, collectivités décentralisées, etc.) • Qualité globale de la mise en œuvre et de l'exécution du projet 	
Évaluation des résultats	
<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence : Pertinent (2), Pas Pertinent (1) • Efficacité - Efficience • Qualité globale des résultats du projet 	
Durabilité	
<ul style="list-style-type: none"> • Choix judicieux des partenaires de mise en œuvre • Renforcement des capacités des acteurs • Appropriation • Préparation de la phase de retrait • Probabilité globale de la durabilité 	
Impact : Significatif (3), Minime (2), Négligeable (1)	
<ul style="list-style-type: none"> • Degré d'atteinte Résultat 1 • Degré d'atteinte Résultat 2 	

NB : Il appartient en dernier ressort au Bureau de consultant(e)s de proposer une méthodologie qui soit la plus compatible avec les objectifs recherchés.

Champ d'application de l'évaluation

Champs d'application	Femmes paix et sécurité Relèvement économique et VBG
Moment (où en est le projet)	Fin du Projet : 31 décembre 2019 NC : jusqu'au 31 mars 2020 pour terminer les activités en cours.
Calendrier considéré	Février et mars 2020
Champ thématique	1. Mise en œuvre de la Résolution 1325 2. Relèvement économique et VBG 3. Lutte contre les violences liées aux conflits
Champ programmatique	Femmes et relèvement économique, Violences basées sur le genre
Limites (connues)	La situation sécuritaire dans les zones d'intervention pourrait limiter l'accès à la population ciblée par l'évaluation
Supervision de l'évaluation	Spécialiste suivi et évaluation (ONU Femmes) Coordinatrice femmes paix et sécurité Coordinateur du projet

Modèle de l'évaluation

• Préparation

Le consultant retenu pour cette évaluation finale a l'entière responsabilité de la bonne conduite de l'opération d'évaluation. Pour des questions de gestion de performances internes à ONU femmes, le consultant sera sous la supervision de deux groupes de travail : le groupe de référence et le groupe de gestion. Ainsi, le consultant prendra conseil auprès de ces groupes, pour toutes questions pouvant entraîner une modification des contenus des TDR ou des démarches collégialement adoptées.

• Le groupe de référence

Le groupe de référence est majoritairement constitué de personnes autres que le staff d'ONU femmes Mali. Le comité renforcera le caractère indépendant de l'évaluation et apportera des contributions techniques, depuis la validation des TDR jusqu'au dépôt du rapport final. Il est constitué comme suit :

- Le Représentant du MPFEF
- Les Personnes désignées du système des Nations Unies (MINUSMA ou PNUD ou UNFP)
- La Chargée de programme VBG
- La Coordinatrice du programme de participation des femmes
- Le M&E d'ONU femmes
- Le spécialiste évaluation du Bureau régional

1. Rapport de conception initial

L'évaluateur proposera une méthodologie avec une matrice de l'évaluation et des instruments de collecte de données et un plan d'évaluation dans le cadre du rapport de conception initial. Ce dernier précisera la part qui revient à la revue documentaire, à l'observation, aux entretiens et discussions de groupe, sans oublier la participation des parties prenantes concernées. Un plan de travail et un calendrier de mise en œuvre seront également inclus dans le rapport.

2. Présentation des conclusions préliminaires et du pré-rapport

L'évaluateur animera une séance de présentation des résultats préliminaires suivie de la production et de la mise à disposition de la première mouture de rapport complet d'évaluation comprenant des recommandations énumérées selon un ordre de priorité tout en faisant référence à la méthodologie, à la démarche de collecte et d'analyse de données (processus en cours ou description de l'acquisition de celles-ci). Ce rapport sera soumis pour examen et commentaires au gestionnaire de l'évaluation qui en discutera avec le Groupe de Gestion de l'Évaluation.

Dans un premier temps, le rapport provisoire sera soumis au Groupe de référence sauf s'il estime que ce rapport ne remplit pas les conditions d'intelligibilité minimales.

Dans un deuxième temps, la version améliorée du rapport d'évaluation sera soumise au Comité de Direction de l'Évaluation pour une période de huit jours ouvrables au-delà de laquelle le Consultant pourra rédiger la version finale du rapport d'évaluation.

3. Le Rapport final d'évaluation

Il sera réputé final lorsqu'il aura pris en compte tous les commentaires reçus du Groupe de Référence et du Comité de Direction et sera rédigé en langue française. Ce rapport achevé sera soumis au Groupe de référence et au Comité de Direction.

4. Atelier de dissémination du rapport

Il sera organisé avec tous les acteurs du projet en vue de présenter les résultats de l'évaluation. Les rapports (rapport provisoire et rapport final) seront transmis à l'équipe de supervision de l'évaluation basée à ONU Femmes qui transmettra aux autres points focaux du groupe de référence. Les rapports devraient être accompagnés par les annexes tel que suit :

- Les termes de référence de l'évaluation ;
- Les outils de collecte des données (guides d'entretien) ;
- Une liste de réunions/consultations auxquelles le cabinet a assisté ;
- Une liste de personnes ou organisations avec lesquelles le cabinet s'est entretenu ;
- Une bibliographie des sources d'informations utilisées ;
- Toute autre information que le consultant jugera utile pourra aussi être ajoutée.

NB : Tous les outils de collecte seront placés dans la partie annexe du rapport.

• Utilisation et suivi

Les résultats de l'évaluation feront l'objet de diffusion et de présentation auprès de l'ensemble des partenaires et des parties prenantes au projet. Un comité de suivi conjoint sera ensuite mis en place afin que les recommandations entrent en application.

V. Méthodes

1. Participation des parties prenantes

• Structures auxquelles l'évaluation est destinée :

- Le Ministère de la Promotion de la Femme à travers ses structures déconcentrées au niveau régional et local ;
- Le Ministère de la formation professionnelle ;
- Les partenaires directs de mise en œuvre : Consortium/GRAIP/TARAKAT ; ASG, MAT à travers sa direction régionale de l'Artisanat ;
- Les bénéficiaires et les acteurs clés dépendamment des activités réalisées (les autorités communales et traditionnelles, les groupements de femmes cibles du projet évoluant dans les cases de la paix, les leaders religieux) ;
- ONU Femmes.

2. Calendrier des activités

ACTIVITÉS	PRODUITS	DÉLAIS
Préparation (signature contrat, documentation)	Lancement de l'opération	23 mars 2020
Soumission du rapport de conception initial (document méthodologique, outils de collecte de données, plan de travail)	Rapport de conception initial disponible	30 mars 2020
Réunion de cadrage sur le rapport de conception initial	Présentation du rapport de conception initial	3 avril 2020
Finalisation du rapport de conception	Rapport final de conception disponible	6 avril 2020
Visites de terrain (entretiens, collecte des données, etc.)	Résultats préliminaires (données brutes) disponibles	19 avril 2020
Rencontre du comité sur les documents	Présentation des conclusions préliminaires et des pré-rapports	23 avril 2020
Rédaction et soumission du draft du rapport final	Draft de rapport final disponible	30 avril 2020
Réunion de présentation du draft de rapport final	Présentation du draft de rapport final	28 avril 2020
Finalisation et soumission du rapport final	Rapport final disponible	5 mai 2020

3. Livrables attendus

L'évaluation sera menée en conformité avec les lignes directrices d'évaluation d'ONU Femmes et les normes du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (GNUE), en particulier celles qui prescrivent l'intégration de la perspective des droits de l'Homme et de l'égalité des sexes dans l'approche et le processus de l'évaluation. L'évaluateur utilisera des méthodes d'évaluation appropriées pour répondre aux questions d'évaluation proposées. Le processus d'évaluation sera pleinement participatif de la phase de planification à l'étape du rapport final. La méthodologie sera ensuite présentée pour approbation au Gestionnaire des tâches de l'évaluation et au Groupe de référence.

Le consultant conjuguera les divers types de méthodes de collecte et d'analyse afin de cerner toutes les dimensions du programme et traiter avec professionnalisme les sensibilités des participants à l'évaluation suivant

les questions posées afin d'obtenir des informations plus fiables pour une évaluation de haute qualité. Ainsi, des données qualitatives et quantitatives seront collectées suivant les normes en la matière.

Les personnes à interroger seront proposées et identifiées par le consultant, suivant la nature de l'entretien et la fiabilité des réponses recherchées.

Il faut signaler que l'évaluation devra être participative ; cela amènera le consultant à développer des outils et des méthodes de collecte qualitatives tenant compte de la faible capacité de compréhension et d'analyse des bénéficiaires. Aussi, la méthodologie sera conçue de manière à garantir une haute qualité des données collectées sans influence de l'environnement extérieur sur la qualité des informations collectées.

De manière concrète, cette évaluation pourrait contenir les étapes ci-dessous :

1. 1. La phase de démarrage :

- Constitution de documentation et revue documentaire ;
- Prise de contact avec les parties prenantes ;
- Rencontre avec le comité de référence ;
- Proposition de draft de méthodologie et des outils d'analyse.

2. 2. La phase du terrain :

- Révision de la méthodologie et des outils pour donner suite aux différentes rencontres ;
- Faire un récapitulatif des données de base (les données de références) ;
- Faire les visites de terrain (enquête, focus-group, informateurs clés, etc.).

3. 3. La phase d'analyse des données et rédaction du rapport :

- Contrôle de qualité et analyse des données ;
- Partage des grands résultats avec le comité de référence ;
- Rédaction du premier draft du rapport d'évaluation ;
- Prise en compte des observations et rédaction du rapport final d'évaluation.

NB : En dernier ressort, il appartient au consultant de proposer une méthodologie qui soit la plus compatible avec les objectifs recherchés.

Gestion de l'évaluation

Constitué d'une partie du staff d'ONU femmes Mali, ce groupe sera chargé de la gestion de l'évaluation. À ce titre, il organisera le processus de recrutement du consultant et fournira les données et informations nécessaires à l'équipe de l'évaluation. L'équipe mettra également de la documentation à la disposition du consultant, notamment le document de programme proposé au bailleur pour le financement.

Au besoin, le consultant pourra organiser des visites aux partenaires de mise en œuvre afin de recueillir de plus amples informations. À cela s'ajoute la facilitation des voyages par avion à Gao et Ménaka.

Le groupe de gestion est composé comme suit :

- La Conseillère aux programmes Peace and Security ;
- Le chargé des évaluations du Bureau régional d'ONU Femmes à Dakar ;
- La Coordinatrice du programme Participation des femmes ;
- Le Chef de bureau de Gao et coordinateur du programme évalué ;
- Le Spécialiste M&E ;
- Le Chargé de suivi et évaluation.

Composition de l'équipe d'évaluation, compétences et expériences

Qualifications pour le recrutement d'une équipe de consultants	
Éducation :	Le Chef de mission qui conduira l'évaluation doit avoir un diplôme de Master en sciences sociales ou toute autre discipline connexe.
Expériences :	<p>Le Chef de mission doit avoir la compétence requise pour mener une évaluation de projet. Il doit avoir l'expertise suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve d'au moins 5 années d'expérience dans les évaluations qualitatives et quantitatives de projets ; • Avoir mené des évaluations dans les zones d'intervention ; • Une connaissance des Nations Unies, dans ses aspects tant normatifs qu'opérationnels, est souhaitable. • Avoir une bonne connaissance des zones d'intervention du projet. <p>En ce qui concerne son équipe, elle doit être composée des personnes suivantes :</p> <p>3 Assistants au Chef de Mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'un Bac+4 en sciences sociales, ou statistique ; • Faire preuve d'au moins 2 années d'expérience dans le domaine des évaluations de projets ; • Avoir une bonne connaissance des zones d'intervention du projet. <p>16 enquêteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titulaire d'un Bac+2 en sciences sociales ; • Expérience de travail en tant qu'enquêteur dans les zones d'intervention.
	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir une maîtrise des langues locales dans les zones d'intervention. L'équipe de consultants doit être composée d'hommes et de femmes.
Langues :	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise parfaite du français écrit et parlé est requise ; et des langues locales (sonrai, tamashek, arabe), pour les enquêteurs.

VI. Code de conduite éthique

ONU Femmes et les autres agences des Nations Unies ont élaboré des principes directeurs stricts sur l'éthique et le comportement des évaluateurs.

Ces codes de conduite font intégralement partie du contrat avec le consultant. Quelques exemples de comportement éthique dans la pratique :

- Le respect à la dignité et à la diversité ;
- Le droit à l'autodétermination ;
- Une représentation équitable ;
- Le respect des codes déontologiques relatifs aux groupes vulnérables (par exemple, l'éthique de la recherche impliquant des jeunes enfants ou des groupes vulnérables) ;
- La réparation ;
- La confidentialité ;
- Éviter d'infliger des dommages.



Belgique

partenaire du développement

Ambassade Belgique au Mali
Rue 247 Porte 209 - Quartier Hippodrome
Bamako - Mali



Représentation ONU Femmes Mali,
Maison Commune des Nations Unies,
Badalabougou Mali-Bamako

Tél. : (+223) 20 22 21 24
Site web : <http://www.unwomen.org>