



RAPPORT FINAL

## ÉVALUATION FINALE :

« PROGRAMME D'APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DU PAN 1325 AU MALI »



MINISTÈRE DES AFFAIRES  
ÉTRANGÈRES DU DANEMARK  
*Danemark au Mali*



Ambassade de Norvège



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



SUÈDE





RAPPORT FINAL

# ÉVALUATION FINALE :

« PROGRAMME D'APPUI À LA MISE  
EN ŒUVRE DU PAN 1325 AU MALI »



**UN WOMEN MALI**

Mai 2023



**MINISTÈRE DES AFFAIRES  
ÉTRANGÈRES DU DANEMARK**  
*Danemark au Mali*



Ambassade de Norvège



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



SUÈDE



# FICHE SIGNALÉTIQUE

---

**Programme :** Programme d'appui à la mise en œuvre du PAN de la résolution 1325 au Mali

**Évaluateurs :** Gaston M. BUSHAYIJA, Consultant international, Chef d'équipe  
BAGAYOGO BIRAMA, Consultant national

**Gestionnaire de l'évaluation :** Metanga Justin DEMBELE, Chargé d'évaluation

**Spécialiste régional de l'évaluation :** Romain DIATTA, Analyste en Suivi et Évaluation

**Durée du programme :** 48 mois (du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2023)

**Budget total du programme :** 9 448 469,39 \$

**Agence récipiendaire :** ONU Femmes

**Bailleurs : Financements directs :** Norvège, Suisse

**Donateurs institutionnels :** Danemark, Suède

## REMERCIEMENTS

---

La présente évaluation a été conduite par une équipe de deux consultants, M. Gaston M. BUSHAYIJA, Consultant international, et M. Birama BAGAYOGO, Consultant national. Toutefois, ce travail a été rendu possible grâce à la collaboration de plusieurs autres personnes qu'il n'est pas possible de toutes énumérer ici.

Les conseils stratégiques et le soutien à toutes les étapes de l'évaluation de Mme Marie Goreth NIZIGAMA, Représentante résidente d'ONU Femmes au Mali, de la Dr. Viviane TASSI BELA, Conseillère Paix et Sécurité, et Représentante résidente adjointe ad intérim, et de Mme Marietou DIABY, Coordinatrice du programme Femmes, Paix et Sécurité, ainsi que l'appui opérationnel permanent de M. Metanga Justin DEMBELE, Chargé du Suivi-Évaluation d'ONU Femmes Mali, dont le rôle de gestionnaire de l'évaluation a permis d'assurer la réussite de cette évaluation, ont été d'une importance capitale.

Tous nos remerciements vont aussi à l'équipe du programme, Mme Fadimata MAHAMANE, Coordinatrice du programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325, et Mme Aminata MAIGA, Chargée de programme, sans oublier M. Adama, le merveilleux chauffeur du programme, pour leur soutien sans faille, en particulier pour avoir facilité un accès illimité aux informations disponibles, et organisé les entretiens avec les parties prenantes.

Nous tenons à remercier également tous les membres du Groupe de gestion et du Groupe de référence de l'évaluation, qui ont bien voulu prendre le temps de relire les drafts du rapport pour fournir des commentaires et observations pertinents, afin de mieux orienter l'évaluation et produire un rapport de qualité, conforme aux normes du système GERAAS.

Enfin, l'équipe d'évaluation tient à remercier tous les collègues du Bureau Pays d'ONU Femmes au Mali, les représentants des ministères soutenus par le programme, ainsi que les représentants des donateurs dans les ambassades de Norvège, de Suisse, du Danemark et de Suède, les experts de l'Agence suédoise pour la paix, la sécurité et le développement (FBA), les partenaires de la société civile, les organisations internationales, les autorités locales et les bénéficiaires du programme, et tous ceux et celles qui se sont rendus disponibles pour des entretiens et des consultations, afin de partager leurs points de vue et leurs idées. Leur engagement a été déterminant et a permis à l'équipe d'évaluation d'accomplir sa mission en toute indépendance.

Les analyses et opinions exprimées dans ce document sont celles des consultants indépendants. Elles ne reflètent pas nécessairement la position du Gouvernement malien, de l'agence d'exécution ONU Femmes, ou des institutions partenaires de mise en œuvre du programme.



# TABLE DES MATIÈRES

---

---

REMERCIEMENTS	
TABLE DES MATIÈRES	1
ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	4
CARTE DU MALI	7
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	8
<b>I. CONTEXTE ET BUT DE L'ÉVALUATION</b>	<b>17</b>
1.1. Contexte national	17
1.1.1. Contexte politique et sécuritaire	17
1.1.2. Contexte socioéconomique	18
1.1.3. Problématique du genre et des inégalités au Mali	19
1.2. Description de l'objet de l'évaluation	21
1.2.1. Objectifs et résultats attendus du programme	21
1.2.2. Zones géographiques d'intervention et groupes cibles	21
1.2.3. Théorie du changement	22
1.2.4. Ressources du programme	24
1.3. But de l'évaluation	24
<b>II. OBJECTIFS, CHAMP D'ACTION ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION</b>	<b>26</b>
2.1. Objectifs de l'évaluation	26
2.2. Champ d'action et portée de l'évaluation	26
2.3. Analyse des principales parties prenantes	27
<b>III. MÉTHODOLOGIE ET LIMITES DE L'ÉVALUATION</b>	<b>29</b>
3.1. Critères d'évaluation et élaboration des questions clés	29
3.2. Conception de l'évaluation et méthodes de collecte de données	30
3.3. Considérations éthiques et mécanismes d'assurance qualité	33
3.4. Limites et contraintes de l'évaluation	34
<b>IV. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU PROGRAMME</b>	<b>37</b>
4.1. Évaluation de la pertinence du programme	37
4.2. Efficacité de l'atteinte des résultats	41
4.2.1. Participation	44
4.2.2. Prévention	50
4.2.3. Protection	53
4.2.4. Secours et relèvement	58

4.2.5. Appropriation et institutionnalisation	61
4.2.6. Efficacité des mécanismes de gestion et de coordination du programme	64
4.3. Efficience et cohérence de la mise en œuvre du programme	67
4.4. Durabilité des acquis du programme	70
4.5. Prise en compte des dimensions genre et droits humains	73
4.6. Inclusion du handicap	75
<hr/>	
<b>VI. CONCLUSIONS, LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>77</b>
5.1. Conclusions	77
5.1.1. Pertinence	77
5.1.2. Efficacité	78
5.1.3. Efficience et cohérence	79
5.1.4. Durabilité	79
5.1.5. Inclusion du handicap	80
5.1.6. Prise en compte des dimensions genre et droits humains	80
5.2. Principales leçons apprises	81
5.3. Principales recommandations de l'évaluation	81
<hr/>	
<b>VII. ANNEXES</b>	<b>84</b>
6.1. Annexe 1. Termes de référence de l'évaluation	84
6.2. Annexe 2. Articulation de la théorie du changement en chaîne des résultats	91
6.3. Annexe 3. Liste des principaux documents examinés	96
6.4. Annexe 4. Matrice d'évaluation	98
6.5. Annexe 5. Matrice d'analyse des parties prenantes	104
6.6. Annexe 6. Liens entre le programme, le PANR1325, l'UNSDCF 2020-2024, et les ODD	106
6.7. Annexe 7. Outils de collecte de données	107
6.8. Annexe 8. Principales réalisations des activités du programme d'appui au PAN R1325	116
6.9. Annexe 9. Notation des produits du programme d'appui au PAN R1325	127
6.10. Annexe 10. Listes des membres de l'équipe de gestion de l'évaluation et du groupe de référence	129
6.11. Annexe 11. Liste des institutions et personnes rencontrées	130
6.12. Annexe 12. Profil des évaluateurs	134

---

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Nombre de personnes rencontrées par zone et par catégorie	31
Tableau 2 : Participation des femmes dans les organes de paix et sécurité	45

---

## LISTE DES ENCADRÉS DE BONNES PRATIQUES

Bonne pratique 1 : Quand les imams s'engagent à la mise en œuvre de la R1325	42
Bonne pratique 2 : Au Mali, la participation des femmes au CSA passe de 0 à 38 % en 2 ans : un bon exemple à suivre pour les autres mécanismes de gestion de l'Accord pour la paix et la réconciliation	46
Bonne pratique 3 : Un beau cas de réussite des AGR : le Club des jeunes filles de Goundam	60
Bonne pratique 4 : Décentralisation du PAN pour une mise en œuvre plus efficace de la résolution R1325	63

# ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

<b>AGR</b>	Activité Génératrice de Revenu
<b>APDF</b>	Association pour le Progrès et la Défense des Droits des Femmes
<b>APP</b>	Analyse des Parties Prenantes
<b>ASG</b>	Association Subaahi Gumo
<b>BHRPR</b>	Bureau du Haut Représentant du Président de la République pour la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation issu du processus d'Alger
<b>CAD</b>	Comité d'Aide au Développement
<b>CAFO</b>	Coordination des Associations et ONG Féminines
<b>CCLS</b>	Comités Consultatifs Locaux de Sécurité
<b>CEDEAO</b>	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
<b>CEDEF</b>	Convention sur l'Élimination de toutes les Formes de Discrimination à l'égard des Femmes
<b>CMA</b>	Coordination des Mouvements de l'Azawad
<b>CNDDR</b>	Commission Nationale de Désarmement, de Démobilisation et de Réinsertion
<b>CNLPAL</b>	Commission Nationale de Lutte contre la Prolifération des Armes Légères
<b>CNRSS</b>	Conseil National de la Réforme du Secteur de la Sécurité
<b>CNS</b>	Comité National de Suivi du PAN R1325
<b>CNSP</b>	Comité National pour le Salut du Peuple
<b>COVID-19</b>	Maladie à coronavirus 2019
<b>CREDD</b>	Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable (2019-2023)
<b>CRSS</b>	Commissariat à la Réforme du Secteur de la Sécurité
<b>CSA</b>	Comité de Suivi de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation issu du processus d'Alger
<b>CSS</b>	Coopération Sud-Sud
<b>CSST</b>	Coopération Sud-Sud et Triangulaire
<b>CVJR</b>	Commission Vérité Justice et Réconciliation
<b>CDFA</b>	Centre pour le contrôle Démocratique des Forces Armées – Genève
<b>DDR</b>	Désarmement, Démobilisation et Réinsertion
<b>DNDS</b>	Direction Nationale du Développement Social
<b>EFFAD</b>	Éduquer, Former les Femmes, un Appui au Développement
<b>EHP</b>	Équipe Humanitaire Pays
<b>EMGA</b>	État-Major Général de l'Armée
<b>FAMA</b>	Forces Armées Maliennes



<b>FBA</b>	Folke Bernadotte Academy
<b>FNUAP</b>	Fonds des Nations Unies pour la Population
<b>FPS</b>	Femmes, Paix et Sécurité
<b>GBVIMS</b>	Gender Based Violence Information Management System (Système de gestion de l'information sur les violences basées sur le genre)
<b>GERAAS</b>	Global Evaluation Report Assessment and Analysis System (Système global d'analyse et d'évaluation des rapports d'évaluation)
<b>GP-DCF</b>	Groupe Pivot Droit et Citoyenneté de la Femme
<b>GREFFA</b>	Groupe de Recherche, d'Étude, de Formation, Femme-Action
<b>INFJ</b>	Institut National de Formation Judiciaire
<b>INSTAT</b>	Institut National de la Statistique du Mali
<b>LIMAMA</b>	Ligue Malienne des Imams et Érudits pour la Solidarité Islamique
<b>Loi 052/2015</b>	Loi no 2015-052 du 18 décembre 2015, instituant des mesures pour promouvoir le genre dans l'accès aux fonctions nominatives et électives, ou loi sur le quota de 30 %
<b>MINUSMA</b>	Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations unies pour la Stabilisation au Mali
<b>MJ</b>	Ministère de la Justice
<b>MJDH</b>	Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme
<b>MPFEF</b>	Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille
<b>MRPCN</b>	Ministère de la Réconciliation, de la Paix et de la Cohésion Nationale chargé de l'Accord pour la paix
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Économique
<b>OCHA</b>	Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (Bureau de Coordination des Affaires Humanitaires des Nations Unies)
<b>ODD</b>	Objectif de Développement Durable
<b>ODI-SAHEL</b>	Organisation pour un Développement Intégré au Sahel
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>ONU FEMMES</b>	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
<b>OSC</b>	Organisation de la Société Civile
<b>PAN</b>	Plan d'Action National
<b>PAN R1325</b>	Plan d'Action National pour la mise en œuvre de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies et des résolutions connexe
<b>PBSG</b>	Planification et Budgétisation Sensibles au Genre
<b>PNG</b>	Politique Nationale Genre
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PN-VBG</b>	Programme National pour l'élimination des Violences Basées sur le Genre
<b>PTA</b>	Plan de Travail Annuel

<b>PTF</b>	Partenaire Technique et Financier
<b>R1325</b>	Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations Unies
<b>RCI</b>	Rapport de Conception Initiale
<b>REPSFECO</b>	Réseau Paix et Sécurité des Femmes de l'Espace CEDEAO – Mali
<b>RNDH</b>	Rapport National sur le Développement Humain
<b>ROAJELF</b>	Réseau Ouest Africain des Jeunes Femmes Leaders – Mali
<b>RSS</b>	Réforme du Secteur de la Sécurité
<b>SNU</b>	Système des Nations Unies
<b>SPPNLEVT</b>	Secrétariat Permanent de la Politique Nationale de Lutte contre l'Extrémisme Violent et le Terrorisme
<b>TdC</b>	Théorie du Changement
<b>TDR</b>	Termes de Référence
<b>UA</b>	Union Africaine
<b>UNDSS</b>	United Nations Department of Safety and Security (Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies)
<b>UNEG/GNUE</b>	United Nations Evaluation Group/Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation
<b>UNSDCF</b>	United Nations Sustainable Development Cooperation Framework (Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable au Mali)
<b>URTEL</b>	Union des Radiodiffusions et Télévisions Libres du Mali
<b>UTG</b>	Unité Technique de Gestion
<b>VBG</b>	Violences Basées sur le Genre
<b>VSBG</b>	Violences Sexuelles et Basées sur le Genre

# CARTE DU MALI



# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le présent document présente les résultats de l'évaluation finale, ainsi que les conclusions et recommandations concernant la mise en œuvre du « programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 au Mali » à partir de janvier 2020, financé par le Gouvernement norvégien et la Coopération Suisse, dans le but général de parvenir à une paix inclusive et durable au Mali à travers la mise en œuvre de la résolution R1325 du Conseil de Sécurité des Nations Unies. À cette fin, ONU Femmes a également reçu des fonds d'appui institutionnel provenant du Danemark et de la Suède.

## Contexte national

Depuis début 2012, le Mali est confronté à des crises successives d'ordre politique, économique et social, ainsi qu'à des conflits armés qui ont entraîné la dégradation du contexte sécuritaire. L'incapacité des acteurs politiques à trouver des solutions aux préoccupations de la population a conduit à la détérioration de la situation socio-économique et a porté un coup à l'unité nationale du Mali. Actuellement, la situation politique et sécuritaire reste très précaire, des attentats violents étant commis par les groupes armés et terroristes présents au Mali, aussi bien contre l'armée malienne que contre les casques bleus des Nations Unies. La mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation de 2015 reste difficile, notamment en ce qui concerne le processus de désarmement des groupes rebelles, ainsi que leur cantonnement et leur réintégration.

Sur le plan socioéconomique, le Mali figure parmi les pays les plus pauvres et les plus fragiles du monde. En effet, d'après le rapport sur le développement humain 2021 du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Mali est classé 186<sup>e</sup> sur 191 pays. D'après les récentes estimations de la Banque Mondiale, plus de 44 % de la population vit dans la pauvreté extrême, 76,1 % vivent avec moins de 3,10 \$ par jour (2019), et près de la moitié de la population, soit 49,7 %, vit avec moins de 1,90 \$. La pauvreté est considérablement plus répandue dans les zones rurales que dans les zones urbaines, et la répartition des revenus est très inégale entre ces deux zones. Les femmes constituent en particulier toujours la majorité des pauvres du pays. Les filles sont plus susceptibles que les garçons d'abandonner l'école, les femmes ont moins de chances que les hommes de travailler dans l'économie formelle, et le taux de mortalité maternelle

demeure élevé. Les femmes et les filles âgées de 15 ans et plus consacrent 20,4 % de leur temps au travail de soins non rémunéré et au travail domestique, contre 2,5 % pour les hommes.

En matière de promotion et de protection de la femme, c'est depuis la conférence mondiale de Beijing en 1995 que l'intérêt pour le genre s'est vraiment développé au Mali. Des dispositifs juridiques nationaux et institutionnels ont été mis en place pour promouvoir l'égalité entre les sexes. Dans ce cadre, le Mali s'est doté depuis le 16 septembre 1997 d'un organe institutionnel, le ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (MPFEF) dont la mission est, entre autres, d'assurer la transversalité du genre dans les politiques et programmes du Gouvernement, et de conduire la mise en œuvre de la politique nationale d'intégration des femmes dans le processus de développement, conjointement avec les ministères sectoriels compétents. Depuis 2012, le Gouvernement malien a entrepris la conception et la mise en œuvre de trois plans d'action de mise en œuvre de la résolution R1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies, le dernier en date étant le PAN R1325 (2020-2023) de 2019. Dans ce cadre, depuis 2017, ONU Femmes, l'entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, a fourni un appui institutionnel, technique et financier continu pour renforcer le système national de mise en œuvre du PAN 1325. Le programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 (2020-2023), s'inscrit dans cette dynamique et met en exergue le rôle majeur que ONU Femmes joue dans la coordination des interventions sur le genre, la lutte contre les inégalités sexospécifiques, et la promotion du leadership féminin au Mali.



## Objet de l'évaluation

Le programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 au Mali (2020-2023), objet de la présente évaluation, a été lancé en janvier 2020 dans le but d'apporter une contribution substantielle à la mise en œuvre du Plan d'action de mise en œuvre de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies, afin de promouvoir la participation des femmes dans les processus de paix et de réconciliation dans les situations post-conflit. Le programme utilise un large éventail de stratégies et d'approches qui placent au premier plan le renforcement des capacités nationales et locales, étatiques et non étatiques. Il couvre les quatre piliers du PAN R1325 (Participation, Prévention, Protection, Secours et Relèvement), et comprend un cinquième domaine (Appropriation et Institutionnalisation) qui, en s'appuyant sur le soutien précédemment fourni par ONU Femmes, vise à promouvoir l'institutionnalisation et à favoriser l'appropriation locale du PAN R1325.

Alors que le programme se trouve dans sa dernière année de mise en œuvre, la présente évaluation vise à présenter dans quelle mesure les résultats du programme tels que décrits dans le document de programme ont été atteints ou non (le niveau de réalisation) dans le contexte national. Elle vise aussi à analyser la logique d'intervention du programme dans son ensemble, en s'efforçant d'appréhender la qualité de ses interventions au travers des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité auxquels il faut ajouter la dimension transversale des droits humains et d'égalité de genre. Par ailleurs, le cadre d'analyse a porté sur les différents niveaux de mise en œuvre du programme : conception, processus, résultats. À cet effet, pour garantir une évaluation complète du programme, l'équipe d'évaluation a examiné aussi bien sa conception que sa mise en œuvre et ses résultats. Les informations générées par l'évaluation, notamment les résultats, les recommandations et les enseignements tirés de l'évaluation, seront utilisées par différentes parties prenantes, notamment ONU Femmes et le Gouvernement malien, pour développer de futures interventions.

Les résultats de cette évaluation seront utilisés essentiellement par ONU Femmes, ainsi que par les autorités et entités nationales travaillant directement sur l'agenda « Femmes, Paix et Sécurité » (FPS) ou ayant un intérêt pour cette problématique, à l'instar des ministères en charge de la Promotion de la Femme et de la Réconciliation. L'évaluation sera également utilisée par d'autres acteurs travaillant sur le programme FPS, notamment les partenaires techniques et financiers du Mali, la société civile, les agences des Nations Unies, les organisations non gouvernementales nationales et internationales, les partenaires nationaux et les partenaires régionaux. Chaque partie prenante, en ce qui la concerne, utilisera les recommandations pratiques de l'évaluation pour renforcer la responsabilité, l'apprentissage et la prise de décisions, pour éclairer la gestion et la coordination de la mise en œuvre du programme, en vue d'accroître l'implication des femmes dans l'agenda Femmes, Paix et Sécurité.

## Méthodologie

Il s'agit d'une évaluation décentralisée, menée par des évaluateurs externes et gérée par le Bureau Pays d'ONU Femmes au Mali. Elle est axée sur les résultats, et applique les grands principes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), tels que la responsabilité, l'appropriation nationale et l'inclusion à toutes les étapes du processus d'évaluation. Sa qualité est assurée par le Système global d'évaluation et d'analyse des rapports d'évaluation (GERAAS), auquel l'équipe d'évaluation s'est conformée durant tout le processus. En outre, une méthodologie sensible au genre a été utilisée par l'équipe d'évaluation, et une Approche participative et inclusive Fondée sur les Droits Humains (AFDH) a été adoptée, en examinant dans quelle mesure le programme a intégré l'approche Équité, Genre et Droits humains.

Une méthodologie mixte a été utilisée dans le cadre de cette évaluation, en combinant recherche documentaire et techniques de collecte de données qualitatives et quantitatives, afin d'apprécier la pertinence des objectifs du programme, l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre, et la viabilité des actions entreprises auprès des parties prenantes. La première source d'informations à laquelle il a été recouru pour mener l'évaluation du programme est la revue documentaire. Plus d'une quarantaine de documents ont été passés au crible pour bien cerner le contexte, les stratégies et toute la mise en œuvre du programme. Puis, des entretiens individuels sur le terrain ont été menés du 6 au 28 février 2023, auprès de 79 informateurs clés communautaires, dont 49 femmes et 30 hommes dans 3 régions cibles du nord du Mali (Mopti, Gao, Tombouctou) et dans le district de Bamako. La collecte des données dans les localités peu accessibles a été réalisée par téléphone compte tenu des contraintes sécuritaires. C'est le cas, par exemple, des localités de Douentza et Ténenkou, dans la région de Mopti ; Ansongo et Bourem, dans la région de Gao ; et Diré et Goundam, dans la région de Tombouctou.

## Principaux résultats et conclusions de l'évaluation du programme

L'équipe d'évaluation est en mesure d'affirmer que la totalité (100 %) des parties prenantes rencontrées par l'équipe d'évaluation est unanime pour reconnaître que le programme est très utile, aussi bien pour les femmes que pour les hommes, et que, en dépit de l'environnement politique et sécuritaire difficile, il a soutenu les communautés bénéficiaires à plusieurs égards. En bref, au terme de cette évaluation, les principales constatations et conclusions indiquent ce qui suit :

- **Sur le plan de la pertinence**, le programme a été jugé pertinent, car il aide directement le Gouvernement malien à respecter ses engagements internationaux dans le cadre de la mise en œuvre de la R1325. De plus, il s'inscrit pleinement dans le cadre des conventions internationales ratifiées par le Mali en rapport avec les droits humains, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (CEDEF), qui représente le cadre directeur de base sur lequel repose également l'agenda Femmes, Paix et Sécurité (FPS), mais s'inscrit aussi dans son cadre normatif, les Objectifs de Développement Durables (ODD), notamment les ODD 1, 5 et 16. Sur le plan national, et à travers son champ d'action, le programme est aussi conforme au Cadre stratégique

pour la Relance Économique et le Développement Durable (CREDD) 2019-2023, le cadre de référence de toutes les interventions en matière de gouvernance et de développement au Mali, qui vise à s'appuyer sur la R1325 pour réaliser son objectif spécifique 2.1.2. d'« assurer la protection des citoyens et prévenir et gérer les conflits intercommunautaires en vue d'améliorer la cohésion sociale ». Le programme est aussi en adéquation avec la note stratégique 2018-2021 d'ONU Femmes au Mali, et le cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) 2020-2024 au Mali (voir détails dans le tableau 3, page 47). En termes d'alignement avec les politiques, aux niveaux institutionnel, national et international, on peut conclure que les activités et les résultats du programme sont alignés sur la réalisation des résultats des politiques institutionnelles, nationales et internationales, et la mise en œuvre du programme y contribue largement. Par ailleurs, la plupart des représentantes et représentants des institutions visitées, les autorités locales et les bénéficiaires directs, ont confirmé l'adéquation entre les réalisations du programme et les besoins exprimés lors de la conception du PAN R1325.

- **Sur le plan de l'efficacité**, en général, l'évaluation a révélé que le niveau de satisfaction à l'égard des résultats du programme est élevé parmi les parties prenantes, en particulier les bénéficiaires directs du programme. Les produits ont, en très grande partie, été réalisés. En effet, sur une douzaine de produits, l'évaluation estime que huit ont été réalisés de façon « très satisfaisante » et quatre ont été réalisés de façon « satisfaisante » (voir notation des produits du programme d'appui au PAN R1325 dans l'annexe 7). Les principales réalisations des activités et produits du programme sont résumées dans le tableau figurant à l'annexe 6, page 145. Pour apprécier ces résultats, il semble important de tenir compte du fait que le programme a été exécuté dans les conditions extrêmement difficiles, liées à la crise sécuritaire au Mali et aux restrictions imposées par le Covid-19. Nonobstant ce contexte, la mise en œuvre du programme a permis d'observer des changements immédiats positifs, notamment :

En matière de **participation**, l'évaluation a constaté que le programme d'appui a été efficace dans le renforcement de la capacité des détenteurs d'obligations à mieux répondre à la question de la participation des femmes aux processus de paix et de sécurité, en impliquant directement les leaders traditionnels et les leaders religieux comme partenaires dans l'agenda FPS. Le programme a notamment contribué à sensibiliser les femmes, les hommes et les acteurs de la sécurité et de la justice à l'égalité des sexes et au rôle important des femmes dans la paix et la sécurité aux niveaux national, régional et local, ce qui a renforcé leur implication dans le processus de recherche de la paix et de la sécurité. En conséquence, le nombre de femmes dans les mécanismes de paix et sécurité a commencé à augmenter. Le cas le plus éloquent est celui du Comité de Suivi de l'Accord (CSA) pour la Paix et la Réconciliation issu du processus d'Alger, qui est passé de 0 femme en 2019, à 9 femmes pour 20 hommes en 2020, soit 31 %, et à 12 femmes sur 20 hommes en 2022, soit 38 %. Au niveau des sous-comités du CSA, on compte également 12 femmes.

Dans le domaine de la **prévention**, qui couvre à la fois la prévention des conflits armés et la prévention des violences sexuelles et basées sur le genre (VSBG) à l'égard des femmes et des filles, la stratégie appliquée passe par le renforcement des capacités des acteurs locaux, notamment les femmes, pour garantir une alerte précoce inclusive dans la gestion des conflits, les mesures de confiance, la facilitation du dialogue, et les efforts de médiation. Pour atteindre ses objectifs, le programme s'est appuyé sur l'opérationnalisation des mécanismes communautaires, dont notamment les cases de la paix, les maisons de la Femme, les ambassadrices de paix et les championnes médiatrices, les comités de veille, les cercles de paix, les observatoires de paix, les mentors et les binômes, pour n'en citer que quelques-uns, afin de mener des campagnes de sensibilisation auprès des communautés et les inciter à briser le silence et dénoncer les actes de VSBG, y compris les actes de violences sexuelles, dans les zones du programme. Pour déconstruire les stéréotypes, le programme d'appui a introduit la nouvelle approche de la masculinité positive. Ainsi, dans certaines régions comme Gao, Mopti et Tombouctou, des hommes et jeunes hommes influents au niveau communautaire ont amélioré leurs connaissances sur la masculinité positive. Ils se sont engagés à appuyer les actions de sensibilisation pour faciliter les changements de mentalité, et à accompagner les efforts des femmes dans la prévention des violences à l'encontre des

femmes et des filles. Le programme d'appui s'est également intéressé à l'implication des femmes dans les systèmes d'alerte précoce. À cet effet, bien que l'implication des femmes dans le dispositif formel d'alerte précoce au niveau national et local soit encore à l'état embryonnaire, le programme s'est concentré sur le renforcement des capacités en alerte précoce, ainsi que sur la collecte, l'analyse et la réponse donnée aux indices de facteurs de crise au niveau communautaire. Ainsi, sur le terrain, les capacités de 216 acteurs (dont 162 femmes), membres de 6 comités de veille à Gao, Kidal et Tombouctou, ont été renforcées en matière de collecte, d'analyse et de réponse donnée aux indices de facteurs de crise au niveau communautaire. Il a ainsi été mis en place des cellules locales d'observatoires de femmes et des comités de veille et d'alerte précoce dans toutes les zones du programme.

En ce qui concerne la **protection**, plusieurs mécanismes ont été mis en place pour prévenir et protéger les droits des femmes et des filles contre les VSBG, notamment les comités de veille VBG déjà mentionnés au niveau local dans les zones du programme. La collecte régulière de données du Système de gestion de l'information sur les violences basées sur le genre (GBVIMS) par les ONG partenaires du programme a contribué aux cadres de coordination régionaux du système, qui est actuellement la principale base de référence utilisée pour les cas de VBG au Mali. Le programme a également fourni des appuis multiformes au Comité technique de plaidoyer constitué de structures gouvernementales, d'organisations de la société civile, de Partenaires Techniques et Financiers (PTF) dont le Système des Nations Unies (SNU), dans le cadre de l'adoption de l'avant-projet de loi contre les VBG, dont l'objectif est de lutter contre toutes les formes de violences à l'égard des femmes et des filles au Mali. Malheureusement, faute de consensus sur certains articles de l'avant-projet, notamment à cause de l'intransigeance de certains leaders religieux, le Gouvernement a décidé de surseoir à ce dossier jusqu'à nouvel ordre. Cependant, le programme a contribué à l'intégration de quelques éléments essentiels de protection légale contre les VBG dans l'avant-projet de révision du Code pénal qui est en cours de discussion.

Concernant le **secours et relèvement**, il est largement reconnu que la pauvreté des femmes et des filles constitue l'une des principales causes de leur vulnérabilité face à la violence. Le processus de paix ne peut donc se résumer aux accords de paix et aux réformes juridiques ; il faut que celles-ci aillent de pair avec la restauration du tissu socioéconomique. Le renforcement économique des femmes par des mesures de relèvement, ainsi que leur accès aux services essentiels comme la santé maternelle, la protection contre le VIH/SIDA, la sécurité alimentaire, l'alphabétisation, la formation et l'éducation, sont essentiels à leur sécurité humaine. C'est dans ce cadre que le volet « secours et relèvement » tente de régler la question de la prise en compte des besoins spécifiques et intérêts stratégiques des femmes, en accordant une attention particulière aux femmes et aux filles déplacées, aux survivantes de VSBG, aux ex-combattants, aux réfugiés et aux rapatriés. Le programme s'appuie sur les associations de femmes et les cases de la paix au niveau local, et sur les femmes exerçant des activités génératrices de revenus (AGR). Ainsi, les membres ont renforcé leurs capacités dans des métiers porteurs au niveau local, et ont acquis des notions de comptabilité simplifiée leur permettant de bien gérer les revenus issus de leurs activités. L'évaluation constate que non seulement les activités de relance économique et de reconstruction ont permis aux bénéficiaires travaillant en associations d'améliorer leurs revenus, mais elles ont aussi contribué à l'amélioration de la sécurité par la promotion du vivre-ensemble, du dialogue et de la réconciliation entre les membres des communautés affectées par la crise dans les zones d'intervention du programme. L'objectif du produit, modeste certes, ayant été atteint, le programme et les donateurs sont encouragés à avoir plus d'ambitions dans ce domaine.

Outre les quatre résultats du PAN R1325, le programme d'appui a ajouté un cinquième axe sur la coordination et la responsabilisation des principales parties prenantes, à travers **l'appropriation et l'institutionnalisation** du PAN. En effet, les leçons tirées de la mise en œuvre des PAN précédents ont mis en évidence l'importance des capacités institutionnelles nationales pour coordonner, suivre et évaluer le PAN 1325, d'où la nécessité de lui consacrer tout un résultat prioritaire. Afin d'atteindre ce résultat, les activités se concentrent sur le renforcement des capacités nationales et l'appropriation dans le cadre de la mise en œuvre du PAN 1325. Elles sont menées en partenariat étroit avec notamment le MPFEF et les membres du Comité National de Suivi (CNS), et

comprennent : (i) l'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des documents stratégiques du PAN 1325, des plans tels que les plans de communication et de plaidoyer, et des politiques des structures nationales de suivi du PAN 1325 ; (ii) l'appui technique et financier au fonctionnement du Comité National de Suivi de la R1325 et ses échanges trimestriels entre les différents services impliqués dans le PAN, et le soutien à la formation et aux visites d'étude des membres du Comité National de Suivi sur l'agenda FPS dans le cadre du renforcement des capacités et de la promotion de l'appropriation. Sur le plan de l'appui technique opérationnel pour la mise en œuvre du PAN au niveau local, le processus de décentralisation du PAN R1325 qui était déjà en cours dans certaines régions s'est poursuivi et accéléré avec l'appui du programme. Ainsi, la décentralisation du PAN R1325 a été consolidée avec des plans locaux, élaborés par les acteurs locaux clés que sont les représentants des services techniques de l'État, les associations de femmes, les ONG et les médias (Union des Radiodiffusions et Télévisions Libres du Mali, (URTEL)). Au total, 9 plans régionaux et 20 plans locaux et communaux doivent être soutenus par le programme. Ces plans intègrent des priorités locales d'ordre économique (réalisations d'activités génératrices de revenus) et de renforcement de la cohésion sociale (construction de cases de la paix, formations sur la paix et la sécurité, etc.). Les efforts sont en train d'être déployés pour les intégrer dans les plans de développement régionaux et locaux.

• **Sur le plan de l'efficience**, l'examen des documents du programme et les entretiens avec l'équipe du programme ont confirmé que les ressources disponibles ont été bien réparties stratégiquement pour atteindre les résultats du programme. En effet, les ressources financières consacrées à la mise en œuvre effective du programme sont beaucoup plus élevées (67 % du budget) que le reste des dépenses du programme, conformément aux bonnes pratiques soutenues par les donateurs. La gestion du programme par ONU Femmes a été très professionnelle et bien organisée. Toutes les activités prévues dans le cadre des cinq résultats du programme ont été mises en œuvre et seront certainement achevées bientôt, d'ici à la fin du programme. Par ailleurs, compte tenu du niveau de réalisation des produits du programme et du niveau global d'utilisation des ressources, l'évaluation a conclu que le programme a atteint ses objectifs de manière économique, tandis que les responsables de la mise en œuvre ont efficacement utilisé les intrants du programme. L'efficience programmatique



est donc globalement satisfaisante, largement en raison des partenariats établis avec les organisations de la société civile malienne pour la réalisation des activités, et d'un recentrage de quelques interventions à cause des contraintes liées à l'insécurité et à la pandémie de Covid-19. Cependant, en raison de l'absence de documents financiers complets, il a été impossible d'établir le taux d'absorption du programme, et d'évaluer les dépenses par rapport aux réalisations programmatiques. En effet, le rapport financier est préparé au siège d'ONU Femmes et un document synthétique, l'état financier annuel certifié, est produit pour les donateurs mais ne contient pas de détails sur l'utilisation des fonds par ligne budgétaire, ce qui rend impossible l'appréciation des dépenses par rapport aux réalisations et donc de tirer une quelconque conclusion sur l'efficacité de l'exécution budgétaire du programme.

- **S'agissant de la durabilité des acquis**, l'évaluation constate qu'il est possible, moyennant une période complémentaire de renforcement de la stratégie liée à la sortie du programme, de transférer les responsabilités. En effet, il est clair que, pour le moment, les conflits et les conditions économiques et sociales sont difficiles au Mali, y compris le processus de relance après le Covid-19. Cela crée des priorités multiples et changeantes pour le Gouvernement, et l'accent mis sur la R1325 est ainsi éclipsé par d'autres priorités. Le soutien au PAN n'est donc pas encore de nature à préserver les acquis si le programme d'appui venait à s'arrêter. Toutefois, le programme a mis en place quelques mesures pour favoriser l'appropriation des résultats, notamment des accords de partenariat d'exécution avec certaines institutions et ONG nationales qui sont appelés à pérenniser les acquis, ainsi qu'une stratégie de décentralisation des interventions aux niveaux régional et local. Néanmoins, il existe un besoin manifeste d'une

deuxième phase du programme, comme l'ont suggéré la plupart des parties prenantes rencontrées et les bénéficiaires directs eux-mêmes. Il s'agirait de mettre l'accent sur le renforcement des acquis et l'accompagnement des institutions publiques et semi-publiques concernées et des communautés bénéficiaires, avant l'arrêt définitif du programme.

- **S'agissant de la prise en compte des dimensions liées au genre et aux droits humains**, l'évaluation note que les considérations relatives au genre et aux droits humains ont été largement intégrées tout au long du cycle du programme. Tous les objectifs, stratégies, approches et activités du programme ont été conçus et mis en œuvre pour s'attaquer aux causes profondes des inégalités entre les sexes dans les départements gouvernementaux, les institutions du secteur de la sécurité, le système judiciaire et les communautés, entre autres. Grâce à cette conception, le programme a ciblé les femmes en visant à améliorer leur capacité à participer aux processus de paix et de sécurité. Le programme a également ciblé les hommes comme l'une de ses stratégies pour atteindre ses buts et objectifs. Ceci est très important étant donné le contexte culturel des zones d'intervention, où les femmes sont, en général, sous le contrôle direct de leurs époux. Le programme d'appui a également été conçu pour soutenir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles, en réponse à la faible participation des femmes aux processus de paix et de sécurité. Différentes catégories d'acteurs (femmes, hommes, garçons et filles), y compris des personnes handicapées, ont été impliquées dans la mise en œuvre du programme et incluses dans les activités à différentes étapes du programme, notamment dans les études de base, les activités de renforcement des capacités, ainsi que dans le développement des plans d'actions nationaux, régionaux et locaux.

## Principales leçons apprises

Sans être exhaustifs, les enseignements tirés de la mise en œuvre du programme et qui pourraient servir pour des programmes similaires sont les suivants :

**Leçon 1 :** « Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ». En l'absence d'une bonne gestion axée sur les résultats (GAR) dès la conception même du programme, il est très difficile de savoir si les résultats escomptés ont été réellement atteints, quand bien même toutes les activités prévues seraient réalisées. En GAR, les gestionnaires du programme sont responsables des résultats à obtenir et non des activités à réaliser.

**Leçon 2 :** le contrôle qualité doit être effectué de façon continue et rigoureuse durant toute la mise en œuvre du programme, en commençant dès son élaboration, afin de garantir l'efficacité de la gestion axée sur les résultats.

**Leçon 3 :** l'implication des partenaires locaux disponibles pour soutenir les activités de mise en œuvre du programme est une bonne stratégie pour promouvoir l'appropriation et la durabilité des acquis du programme.

**Leçon 4 :** la proximité et le dialogue continu entre les parties prenantes, en particulier entre l'agence d'exécution, les partenaires de mise en œuvre, la société civile et le Gouvernement, sont déterminants pour atteindre les résultats.

**Leçon 5 :** le renforcement des capacités continu des bénéficiaires du programme est une nécessité pour promouvoir à la fois l'appropriation et la durabilité des acquis du programme.

**Leçon 6 :** certains comportements étant profondément ancrés dans l'esprit des gens, changer de tels comportements nécessite un temps considérable. Le principal objectif du programme étant de changer la perception des gens concernant l'importance du rôle que les femmes peuvent jouer dans les processus de paix et de sécurité, une plus longue durée d'intervention sera nécessaire pour obtenir une certaine durabilité des acquis.

## Principales recommandations

Les conclusions et les leçons apprises tirées de l'évaluation du programme ont inspiré un certain nombre de recommandations :

Recommandation	Conclusion	Priorité	Responsable
Envisager une autre phase de programme pour couvrir plus de régions et renforcer les capacités d'un plus grand nombre de titulaires de droits dans le cadre de l'agenda FPS et le PAN R1325, afin de pérenniser les acquis du présent programme, et renforcer l'appui technique pour la mise en œuvre effective du PAN R1325	C13	Haute	ONU Femmes, PTF
Améliorer la définition de la théorie du changement, en la rendant plus simple et plus engageante, réaliste en fonction des objectifs réalisables, des moyens disponibles, accompagnée d'hypothèses critiques, et déclinée dans un cadre de résultats facile à exploiter	C3	Haute	ONU Femmes
Renforcer et sauvegarder les acquis du programme, en prenant soin de corriger les faiblesses observées dans la gestion et la mise en œuvre du programme d'appui relevées dans le présent rapport, en mettant l'accent sur la poursuite de l'accompagnement des institutions et organisations concernées, et des communautés bénéficiaires	C6	Haute	ONU Femmes, Gouvernement, services déconcentrés de l'État, ONG et OSC, autorités locales, bénéficiaires

Recommandation	Conclusion	Priorité	Responsable
Améliorer la gestion axée sur les résultats et le système de Suivi-Évaluation, en désignant une personne chargée de faciliter le développement d'un cadre de S-E lors de la formulation d'un programme ou projet, et d'appuyer les équipes de projets futurs pour mettre en place des dispositifs simples et efficaces de Suivi-Évaluation	C10	Haute	ONU Femmes
Envisager de mener les études de base et les évaluations des capacités à l'étape de conception et de conceptualisation du programme plutôt qu'à l'étape de mise en œuvre	C3	Haute	ONU Femmes
Simplifier les procédures d'accès aux ressources des programmes et projets par les partenaires de mise en œuvre, en s'adaptant au mieux aux contraintes liées aux difficultés politiques et sécuritaires du pays	C9, C10	Haute	ONU Femmes, partenaires de mise en œuvre
Envisager la mise en place d'un programme de renforcement des capacités en mobilisation des ressources pour les ministères et les OSC	C13	Haute	ONU Femmes, Gouvernement, OSC
Former les services déconcentrés de l'État et les agences techniques nationales à faire des suivis réguliers des réalisations du programme, et à sensibiliser les bénéficiaires sur leurs responsabilités, en vue d'assurer la pérennisation des acquis	C12, C5, C13	Haute	ONU Femmes, Gouvernement, partenaires de mise en œuvre, autorités locales, bénéficiaires
Envisager d'apporter des modifications au système de rapports financiers pour s'assurer que les états financiers du programme sont générés directement par le Bureau Pays d'ONU Femmes plutôt qu'au siège, afin de permettre la disponibilité en temps opportun des rapports financiers aussi détaillés que nécessaire, à des fins d'usage interne et/ou externe	C10	Haute	ONU Femmes
Élargir et renforcer les partenariats, en donnant un rôle plus grand à la société civile et aux ONG, en travaillant étroitement avec les PTF, et en développant la Coopération Sud-Sud (CSS) et la Coopération Sud-Sud et Triangulaire (CSST) avec les nouveaux PTF et les PTF traditionnels du Mali, afin de tirer des enseignements des meilleures pratiques dans les pays qui sont passés par des processus similaires	C8	Moyenne	ONU Femmes, Gouvernement





# 1

## CONTEXTE ET BUT DE L'ÉVALUATION



# I. CONTEXTE ET BUT DE L'ÉVALUATION

## 1.1. Contexte national

Cette section est consacrée à la présentation de la situation générale du Mali et du contexte qui a présidé à la mise en œuvre du « Programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 », en .

### 1.1.1. Contexte politique et sécuritaire

Enclavé au cœur des régions sahariennes et sahéliennes de l'Afrique, le Mali est un pays relativement peu peuplé de 21,5 millions d'habitants<sup>1</sup> (dont environ 51 % de femmes) répartis sur une superficie de 1 241 238 km<sup>2</sup>. La population malienne est jeune, puisqu'on estime que 80 % a moins de 24 ans.

Depuis début 2012, le Mali est confronté à des crises successives d'ordre politique, économique et social, ainsi qu'à des conflits armés qui ont entraîné la dégradation du contexte sécuritaire. En effet, depuis 2007 et l'apparition de groupes armés étrangers sur le territoire malien, la situation sécuritaire a dégénéré. La situation s'est encore compliquée davantage après la chute du président libyen Mouammar Kadhafi en 2011. Ainsi, l'afflux de combattants et de soldats armés venus de Lybie a déclenché une rébellion touarègue en janvier 2012. Celle-ci a entraîné à son tour une mutinerie au sein de l'armée malienne, qui s'est terminée par le coup d'État du 22 mars 2012. Depuis lors, les groupes armés sont présents dans plusieurs régions du pays. Toutefois, à la suite des accords de Ouagadougou du 18 juin 2013, les élections présidentielles ont pu être organisées sur tout le territoire dans le but de rétablir la légalité républicaine. En juillet 2013, la mission militaire conduite par la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) a été remplacée par la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA) pour soutenir l'armée malienne, avec l'appui de la communauté internationale. Cependant, dix ans et deux coups d'État plus tard, le Mali fait toujours face aux conséquences de la crise multidimensionnelle de 2012.

Le processus de sortie de la crise a fait l'objet de la signature en 2015 de l'Accord pour la Paix et la

Réconciliation au Mali issu du processus d'Alger. Dans le cadre de la mise en œuvre de cet Accord, le Gouvernement, avec la participation des experts des mouvements signataires, a élaboré le projet de Stratégie Spécifique de Développement des Régions du Nord du Mali (SSD/RN), validé en juillet 2017, en vue de soutenir le développement socio-économique et culturel des régions du nord (Tombouctou, Gao, Kidal, Ménaka, et Taoudénit), soit la zone de mise en œuvre du programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325. Un coup d'État survenu le 18 août 2020 a été suivi d'un autre en mai 2021, avec comme résultante, des bouleversements institutionnels. En décembre 2021 se sont tenues les Assises nationales de la refondation, à la suite desquelles un premier calendrier électoral a été déterminé. Les préparatifs des scrutins prévus initialement pour février 2022 sont alors interrompus, et la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) inflige de lourdes sanctions socioéconomiques et politiques au Mali du fait du non-respect du calendrier initial de la transition. Ce n'est que le 3 juillet 2022, lors d'un sommet ordinaire à Accra, que les chefs d'État de la CEDEAO décident de lever ces sanctions, après avoir accepté la date proposée par le Gouvernement de transition pour un retour à un régime civil en mars 2024. À la suite de consultations entre le Gouvernement, les partis politiques et la société civile tenues à Bamako le 28 juin 2022, un calendrier détaillé des réformes, des élections législatives et présidentielles, est adopté. Le déploiement des autorités intérimaires (comme convenu dans l'Accord de paix) est très limité et n'a pas pu améliorer la fourniture des services de base. En effet, la présence de l'État a diminué, avec 20 % de sous-préfets déployés dans le nord en 2021, contre 36 % en 2016. Dans le domaine de la sécurité, les acteurs de la

1 Population mondiale – Mali 2022, <https://www.unfpa.org/fr/data/world-population/ML>

protection ont enregistré en 2021 une augmentation de 62 % des incidents de protection comparé à 2020. Avec 53 % des violations documentées, la région de Mopti demeure celle ayant enregistré le plus grand nombre d'incidents liés à la protection. Elle est suivie des régions de Tombouctou (21 %), de Gao (11 %) et de Ségou (11 %). C'est probablement pour cette raison que les zones telles que Gao, Tombouctou, Kidal ou Ménaka restent peu couvertes par les partenaires internationaux. En résumé, le plus grand obstacle à surmonter aujourd'hui au Mali, reste la menace constante du terrorisme et des groupes armés, surtout au nord, qui continuent à déplacer des dizaines de milliers de personnes, en plus de réduire la capacité du Gouvernement et des ONG à fournir des services de base aux déplacés internes.

Bien que l'armée déclare avoir engrangé des succès dans la lutte contre les groupes djihadistes et repris le contrôle de certaines localités<sup>2</sup>, la situation politique et sécuritaire reste néanmoins très précaire.

### 1.1.2. Contexte socioéconomique

Le Mali est l'un des pays les plus pauvres et les plus fragiles du monde. D'après le rapport sur le développement humain 2021<sup>3</sup> du PNUD, le Mali se classe 186e sur 191 pays. Les estimations de la Banque Mondiale<sup>4</sup> les plus récentes montrent que plus de 44 % de la population vit dans la pauvreté extrême, 76,1 % vivent avec moins de 3,10 \$ par jour (2019) et près de la moitié de la population, soit 49,7 %, vit avec moins de 1,90 \$ par jour. La pauvreté est considérablement plus répandue dans les zones rurales que dans les zones urbaines, et la répartition des revenus est très

inégalement entre ces deux zones. Cependant, selon le rapport 2022 de l'indice BTI (Bertelsmann Stiftung's Transformation Index)<sup>5</sup>, malgré la crise sécuritaire, l'économie malienne est restée résiliente. Même si les Maliens et les Maliennes sont confrontés à des obstacles structurels majeurs, les activités économiques informelles et la pratique généralisée de l'agriculture de subsistance offrent de meilleures conditions de vie que ne le suggèrent les statistiques économétriques. La migration et les envois de fonds représentent également une importante source de financement pour l'économie malienne. En effet, les transferts de fonds ont un impact énorme sur les familles de migrants, entraînant une augmentation des revenus, une réduction de la pauvreté et une amélioration des résultats en matière de santé et d'éducation. Selon le même rapport de l'indice BTI, les envois de fonds représentent 11 % du PIB du pays. Les ménages ruraux dépendent de ces transferts de fonds pour améliorer leurs moyens de subsistance, accroître leur résilience et parfois, financer leurs investissements. En dépit de ces progrès, les femmes constituent toujours la majorité des pauvres du pays. Les filles sont plus susceptibles que les garçons d'abandonner l'école, les femmes ont moins de chances que les hommes de travailler dans l'économie formelle, et le taux de mortalité maternelle demeure élevé. Le secteur agricole est le premier secteur d'activité des femmes, où elles sont présentes tout au long de la chaîne agricole. Cependant, même dans ce domaine, les inégalités persistent, particulièrement en ce qui concerne l'accès à la terre, l'accès aux ressources productives, et au système financier.

2 L'armée malienne libère la commune de Farabougou du djihadisme, <http://news.abamako.com/h/265829.html>, 7 février 2022

3 Rapport sur le développement humain 2020, PNUD

4 Mali Economic Update: Resilience in Uncertain Times - Renewing the Social Contract, World Bank <https://www.worldbank.org/>, 24 MAI 2022

5 Bertelsmann Stiftung, BTI 2022 Country Report — Mali. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2022



### 1.1.3. Problématique du genre et des inégalités au Mali

La Constitution malienne garantit les mêmes droits aux citoyens des deux sexes sans discrimination. Dans son Préambule, elle affirme la souscription du Peuple souverain à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme du 10 décembre 1948 et à la Charte Africaine des Droits de l'homme et des peuples. Par ailleurs, le Mali a ratifié un certain nombre d'instruments politiques internationaux et régionaux afin de garantir l'égalité du genre et l'intégration de l'approche « genre » dans les politiques et programmes de développement. Il s'agit notamment de la Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination contre les femmes (CEDEF) et de son protocole additionnel sur la violence à l'égard des femmes, le protocole de Maputo, de la Déclaration et Programme d'action de Pékin, du supplément au Protocole de la Charte africaine des Droits de l'homme et des peuples relatif aux droits de la femme, et de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies. Le Mali a également souscrit aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), ainsi qu'aux Objectifs de Développement Durable (ODD) qui, tous, donnent une place prépondérante à la problématique du genre.

Cependant, c'est depuis la conférence mondiale de Pékin en 1995 que l'intérêt pour le genre s'est vraiment développé au Mali. Des dispositifs juridiques nationaux et institutionnels ont été mis en place pour promouvoir l'égalité entre les sexes. Dans ce cadre, depuis le 16 septembre 1997, le Mali s'est doté du point de vue institutionnel, d'un ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (MPFEF) dont la mission est, entre autres, d'assurer l'intégration transverse du genre dans les politiques et programmes du Gouvernement, et de conduire la mise en œuvre de la politique nationale d'intégration des femmes dans le processus de développement, conjointement avec les ministères sectoriels compétents. Ainsi, en s'appuyant sur les instruments mentionnés ci-dessus, il s'agit de créer un environnement idoine où peuvent s'inscrire les différents schémas de planification et les programmes sectoriels de développement, ainsi que les mécanismes institutionnels, de manière à donner à la fois aux hommes et aux femmes des possibilités d'action équitables, et à en mesurer les impacts sur ces deux groupes. Néanmoins, si d'importants progrès

sont en cours depuis quelques années pour améliorer le cadre juridique et institutionnel malien, les droits politiques, économiques et sociaux des femmes et des filles et l'autonomie de ces dernières, demeurent confrontés à des contraintes de nature socioculturelle et institutionnelle. En conséquence, l'indice d'inégalité du genre est de 0,613, ce qui place le Mali au 155<sup>e</sup> rang sur 184 pays évalués<sup>6</sup>.

Au niveau de la participation dans les instances de décision, on note que 147 députés ont été élus dans les 55 circonscriptions électorales, dont 42 femmes dans 26 circonscriptions électorales, soit un taux de 28,57 % des sièges occupés par des femmes au Parlement en 2021, contre 9,52 % pour la précédente législature 2013-2020<sup>7</sup>. Au total, 25,3 % des sièges électifs sont occupés par des femmes dans les organes délibérants des collectivités locales et on compte 17,4 % de femmes à des postes de direction. Dans le Gouvernement, on compte 5 femmes pour 23 hommes en 2021, et 8 femmes pour 30 hommes en 2019. Malgré cette dynamique positive observée au niveau de la représentation des femmes dans les différentes institutions, elle reste de loin en deçà de celle des hommes. Il est manifeste qu'il y a encore du travail à faire pour parvenir à l'égalité des sexes ou au moins atteindre le quota minimum de 30 % de l'un ou de l'autre sexe dans les institutions et sur les listes électorales, comme le prévoit la loi n°2015-052 de 2015 sur les quotas. Concernant la participation des femmes aux processus de paix, elle reste très faible alors que les femmes sont les plus exposées à toutes les formes de violences physique, émotionnelle, économique et sociale. Le Plan d'Action National (PAN) pour la mise en œuvre de la résolution R1325 et des résolutions connexes du Conseil de sécurité des Nations Unies sur l'agenda Femmes, Paix et Sécurité au Mali 2019-2023 note que, au démarrage du programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 au Mali, la participation des femmes aux mécanismes de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali est plus que limitée, avec, par exemple, une seule femme membre dans la Commission Nationale de Désarmement, Démobilisation et Réinsertion (CNDDR) et aucune femme dans la Commission d'Intégration, ni dans le Comité de Suivi de l'Accord (CSA)<sup>8</sup>. Toutefois, la situation s'est beaucoup améliorée grâce à la mise en œuvre du PAN.

6 Rapport sur le développement humain 2020, PNUD

7 MINUSMA, trois fois plus de femmes élues aux législatives 2020 : un progrès énorme vers une représentation égale, 12 mai 2020

8 Plan d'action national de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies au Mali (2020-2023)

En ce qui concerne la prévention et la protection, une enquête démographique et de santé menée en 2018<sup>9</sup> par l'Institut National de la Statistique du Mali a révélé que plus de deux femmes de 15-49 ans sur cinq (43 %) ont déjà subi des violences physiques à un moment quelconque de leur vie depuis l'âge de 15 ans. 20 % des femmes ont subi des actes de violence physique au cours des 12 derniers mois. Concernant les violences sexuelles, une femme sur 8 (13 %) a subi des violences sexuelles à un moment quelconque de sa vie. 7 % des femmes ont subi des violences sexuelles au cours des 12 derniers mois. Dans l'ensemble, 49 % des femmes en couple ou séparées ont subi des violences conjugales émotionnelles, physiques ou sexuelles de la part de leur mari/partenaire à un moment, et 34 % ont subi des violences conjugales au cours des 12 derniers mois. À cet égard, il convient de préciser qu'une coalition d'ONG appuyée par ONU Femmes a élaboré un avant-projet de loi sur les VBG mais, à cause de fortes tensions créées par des organisations religieuses, le Gouvernement a décidé de sursoir le dossier jusqu'à nouvel ordre<sup>10</sup>. En outre, dans le cadre de la réforme institutionnelle, le programme National de Lutte contre la Pratique de l'Excision (PNLE) a été remplacé par le programme National contre les Violences Basées sur le Genre (PN-VBG), plus holistique.

S'agissant du secours et relèvement, la situation n'est pas reluisante non plus comme le montrent les statistiques les plus récentes. En effet, d'après ONU Femmes<sup>11</sup>, les femmes et les filles âgées de 15 ans et plus consacrent 20,4 % de leur temps aux soins et aux travaux domestiques non rémunérés contre 2,5 % pour les hommes. De plus, les femmes en âge de procréer (15-49 ans) sont souvent confrontées à des obstacles en ce qui concerne leur santé et leurs droits sexuels et reproductifs : le taux de natalité chez les adolescentes âgées de 15 à 19 ans est de 164 pour 1000 en 2017, alors que le taux de mortalité maternelle est de 562 pour 100 000 naissances.

Bien que l'accès à l'éducation se soit amélioré au Mali ces dernières années, les garçons progressent généralement plus rapidement à l'école et ont des taux d'alphabétisation plus élevés. Par exemple, en 2018, seulement 37 % des filles étaient inscrites à l'école secondaire, contre 44 % des garçons. Cela a des effets néfastes tout au long de leur vie puisque moins d'un tiers des femmes sait lire contre près de 80 % des hommes<sup>12</sup>. Selon la même enquête Démographique et de Santé (EDSM-VI) 2018, deux tiers des femmes de 15-49 ans (66 %) n'ont aucune instruction. Cette proportion est de 53 % parmi les hommes de la même tranche d'âge. Seulement 2 % des femmes et 6 % des hommes ont un niveau d'instruction supérieur.

Face à la situation décrite ci-dessus, dans un pays où les femmes représentent plus de la moitié de la population, les répercussions politiques, économiques et sociales de ces inégalités entre les sexes risquent de constituer une entrave au développement humain durable. Il faudrait donc des actes concrets pour l'application effective des instruments juridiques ratifiés, avec des indicateurs précis et mesurables, pour avancer sur la voie d'un développement humain, équitable, solidaire et durable. Le Gouvernement malien a donc entrepris depuis 2012, la conception et la mise en œuvre de trois plans d'action de mise en œuvre de la résolution R1325. Le dernier en date est le PAN R1325 (2019-2023) de 2019. Dans ce cadre, depuis 2017, ONU Femmes, l'entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, a fourni un appui institutionnel, technique et financier continu pour renforcer le système national de mise en œuvre du PAN 1325. Le programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 (2020-2023), s'inscrit dans cette dynamique et met en exergue le rôle majeur que ONU Femmes peut jouer dans la coordination des interventions sur le genre, la lutte contre les inégalités sexospécifiques, et la promotion du leadership féminin.

9 Institut National de la Statistique (INSTAT), Cellule de Planification et de Statistique, Secteur Santé, Développement Social et Promotion de la Famille (CPS/SS-DS-PF) et ICF, 2019. Enquête Démographique et de Santé au Mali 2018 : rapport de synthèse

10 Rapport bailleur d'ONU Femmes Mali et annexes, décembre 2019-décembre 2020

11 ONU Femmes, Country fact sheet, février 2021 - <https://data.unwomen.org/country/mali>

12 Mali: Gender equality is an investment for the future, International Institute for Educational Planning, UNESCO, 3 mars 2021

## 1.2. Description de l'objet de l'évaluation

Le programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 au Mali (2020-2023) a été lancé en janvier 2020 pour une durée de 4 ans, du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2023, dans le but d'apporter une contribution substantielle à la mise en œuvre du Plan d'action de mise en œuvre de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies, afin de promouvoir la participation des femmes dans les processus de paix et de réconciliation et dans les situations post-conflit. Le programme utilise un large éventail de stratégies et d'approches qui placent au premier plan le renforcement des capacités nationales et locales, étatiques et non étatiques.

### 1.2.1. Objectifs et résultats attendus du programme

L'objectif général du programme est de veiller à ce que les engagements Femmes, Paix et Sécurité (FPS) deviennent réalité, grâce à un changement de politique et à une action au niveau communautaire.

Le programme d'appui couvre les quatre piliers du PAN R1325 et comprend un cinquième domaine qui, en s'appuyant sur le soutien précédemment fourni par ONU Femmes, vise à promouvoir l'institutionnalisation et à favoriser l'appropriation locale du PAN R1325. Ainsi, le présent programme contribue à l'atteinte des quatre résultats suivants<sup>13</sup> :

**Résultat 1 :** les femmes participent activement à la prise de décision sur la paix et la sécurité, notamment aux mécanismes de mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation et aux efforts de médiation, de négociation et de résolution des conflits à tous les niveaux, et leurs priorités sont prises en compte.

**Résultat 2 :** les Violences Sexuelles Basées sur Genre (VSBG) contre les femmes et les filles sont mieux prévenues dans les zones touchées par les conflits et les femmes contribuent de manière significative à la prévention des conflits, y compris ceux liés aux ressources naturelles et à l'extrémisme violent/au terrorisme.

**Résultat 3 :** les femmes et les filles sont mieux protégées contre les violations des droits de la personne et les abus pendant et après les conflits, ainsi qu'en temps de paix, et ont un meilleur accès à la justice et aux services de soins holistiques.

**Résultat 4 :** les femmes et les filles sont des agents du changement, leurs besoins spécifiques et leurs intérêts stratégiques sont pris en compte dans les opérations de secours et de relèvement.

En plus des résultats du PAN R1325, le programme a ajouté un cinquième résultat sur la coordination et la responsabilisation des principales parties prenantes.

**Résultat 5 :** la coordination, l'appropriation, le partage des connaissances et la responsabilité des principales parties prenantes dans la mise en œuvre du programme Femmes, Paix et Sécurité, et du Plan d'action national de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies, sont renforcés.

Afin de s'assurer que le programme puisse atteindre les résultats escomptés et promouvoir la pérennisation des acquis, son développement a été basé sur les principes d'appropriation nationale et de participation communautaire, à travers de larges consultations avec les diverses parties prenantes.

### 1.2.2. Zones géographiques d'intervention et groupes cibles

Le programme a été mis en œuvre au niveau national en s'appuyant sur les institutions étatiques et non étatiques, mais les activités auprès des bénéficiaires directs se concentrent au niveau régional dans les régions de Mopti, Tombouctou, Gao, Ménaka, Kidal, Sikasso, et le district de Bamako. Beaucoup de groupes ont été ciblés pour bénéficier directement des interventions du programme. L'analyse du programme fait ressortir deux groupes principaux de bénéficiaires ayant été ciblés par les activités dans les zones du programme : (i) diverses institutions étatiques et non étatiques, nationales et locales, au niveau stratégique, (ii) les communautés et groupes de personnes dans les zones du programme au niveau opérationnel. Les bénéficiaires comprennent les femmes et les filles, ainsi que les hommes et les garçons, touchés par les conflits, en tant qu'agents de changement au Mali ; les acteurs gouvernementaux maliens responsables de la paix, de la sécurité, de la justice, et des services sociaux ; les mécanismes de paix, les signataires de l'Accord de paix,

13 Pour une description plus détaillée du programme, voir les Termes de Référence à l'annexe 2.

l'Assemblée nationale, les municipalités et les autorités régionales ; les leaders communautaires et religieux ; les mécanismes d'égalité des sexes, les organisations de la société civile, ainsi que les organisations de femmes de la société civile. Le programme cible aussi les défenseurs des droits des femmes ; les forces de défense et de sécurité ; les services judiciaires ; les points focaux genre

et les unités genre ; les membres des unités VBG des forces de sécurité ; les acteurs de la chaîne pénale ; les acteurs humanitaires ; les filles et femmes déplacées internes ; les survivantes de VBG, les ex-combattants ; les réfugiés et les retournés ; les structures étatiques décentralisées ; les autorités locales ; et les ministères membres du Comité National de Suivi (CNS).

### 1.2.3. Théorie du changement

Après une analyse de la situation qui a permis d'identifier le problème pour lequel le programme entend contribuer aux solutions, les causes et les conséquences du problème, l'ensemble des facteurs nécessaires à l'atteinte des objectifs du programme a été déclinée dans une théorie du changement stipulant que :

**Si (1)** un environnement propice à la mise en œuvre des engagements Femmes, Paix et Sécurité existe ;

**Si (2)** les femmes participent activement et équitablement aux processus liés à la paix et à la réconciliation et occupent des postes de décision dans les instances de gouvernance ;

**Si (3)** les femmes participent effectivement aux processus décisionnels locaux liés à la prévention, la gestion et la résolution des conflits ;

**Si (4)** la violence sexuelle et sexiste liée aux conflits est évitée ;

**Si (5)** les droits humains des femmes et des filles pendant toutes les phases de conflit et en temps de paix sont respectés, protégés et promus et leur sécurité humaine assurée ;

**Si (6)** les femmes et les filles sont des agents de changement, leurs besoins spécifiques sont pris en compte dans les situations de crise, de reconstruction et de relèvement socio-économique ;

**Alors** les sociétés seront plus pacifiques et égalitaires entre les sexes ;

Parce qu'il a été prouvé que les femmes sont les moteurs de la paix et de la sécurité, les sociétés inclusives sont plus susceptibles d'être stables et les situations post-conflit sont des opportunités pour s'attaquer aux obstacles sous-jacents des inégalités entre les sexes.

La théorie du changement (TdC) du programme a été définie de façon très simple, en reprenant les effets directs (ou résultats) tels que définis au niveau du Plan d'action national de la R1325. À cet effet, il n'y a aucune indication d'un processus consultatif spécifique pour la formulation de la TdC du programme. Cependant, sous la direction du MPFEF, de l'Unité Technique de Gestion (UTG), du Secrétariat permanent de la Politique nationale Genre, des services déconcentrés du MPFEF, d'ONU Femmes et de la MINUSMA, et en collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux, l'élaboration du PAN R1325, dont le programme d'appui bénéficie des effets, a été l'objet de larges consultations impliquant les représentants du MPFEF, du Comité National de Suivi, du secteur de la sécurité, de la société civile, des journalistes et blogueurs, du gouvernement, des leaders communautaires, des partenaires de mise en

œuvre du PAN 1325, des ONG internationales, du Système des Nations Unies et des PTF. Ces consultations ont été conduites dans les régions du nord (Kidal, Ménaka, Mopti, Taoudéni), du sud-centre (Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou, district de Bamako), et auprès des associations de femmes de Tombouctou, Gao et Mopti.

Puis, la théorie du changement a été déclinée en cadre (ou chaîne) de résultats, qui la complète en précisant les principaux critères de réussite de chaque élément de la théorie du changement, et en identifiant les composantes de mesures ou indicateurs qui fournissent des preuves de la mise en œuvre réussie du programme. Une telle chaîne de résultats représente la théorie du changement sous forme d'une série de cases (ou colonnes dans une matrice), comme ci-dessous.



Ainsi, la théorie du changement du programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 au Mali (2020-2023), depuis les activités censées produire un ensemble de résultats de différents niveaux, jusqu'à la réalisation de l'impact final escompté, a été détaillée dans la chaîne des résultats figurant dans la matrice de l'annexe 1.

La théorie du changement a été construite sur la base d'une analyse suffisamment étayée des problèmes qui se posent en matière d'inégalité des genres dans la perspective de l'agenda « Femmes, Paix et Sécurité », notamment sur une analyse des conflits qui tient en compte la participation des femmes au processus de paix au Mali. Cependant, bien que valide à ce titre, son évaluation a décelé certaines faiblesses dans sa formulation :

- i) La théorie du changement se devait de définir les résultats alignés avec le PAN 1235, que le programme est en mesure d'atteindre ou, du moins d'influencer de manière significative, et non ceux que le Gouvernement s'engage à réaliser. De ce fait, bien que la TdC puisse représenter tous les changements qui doivent avoir lieu pour que l'objectif national soit atteint, tout en appuyant totalement la mise en œuvre du PAN, ONU Femmes Mali ne peut s'engager sur la réalisation de tous les résultats du Plan d'action. Dans le cas présent, la formulation utilisée fixe des objectifs très ambitieux, qui vont au-delà d'un simple programme de renforcement des capacités pour appuyer l'atteinte de ces résultats.
- ii) L'opérationnalisation de la théorie du changement exige d'articuler des indicateurs d'activités, de produits et de résultats qu'elle suggère de suivre (cadre

de résultats). Ces indicateurs constituent la plus grande faiblesse de cette opérationnalisation de la théorie du changement. En effet, si on ne peut pas collecter ces indicateurs à intervalles réguliers pour savoir ce qui fonctionne, c'est une indication que la théorie du changement n'a peut-être pas été détaillée à un niveau suffisamment approfondi (par exemple, on devrait peut-être définir d'autres résultats intermédiaires qui prédisent des aspirations à plus long terme).

- iii) Bien que les risques aient été identifiés au niveau global du programme avec des niveaux de probabilité (probabilité que le risque puisse se produire) et des mesures d'atténuation (actions à prendre pour éviter, réduire ou remédier à l'impact du risque), la théorie du changement n'a pas précisé, dans son cadre des résultats par exemple, les risques et les hypothèses spécifiques aux produits et/ou aux résultats. Leur présence inciterait à réfléchir régulièrement sur la validité de ces hypothèses et à examiner de nouvelles hypothèses qui pourraient davantage améliorer l'atteinte des résultats.

En bref, la théorie du changement du « programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 » est bien valide dans le sens où elle reste conforme à l'analyse des problèmes que le programme veut résoudre, mais, comme on le verra en détails dans l'évaluation de la conception du programme, le cadre de résultats fondé sur la théorie du changement n'est pas tout à fait cohérent comme outil principal pour mesurer les progrès accomplis par rapport aux buts et objectifs du programme, tels qu'énoncés par la théorie du changement.

#### 1.2.4. Ressources du programme

Le programme avait initialement budgétisé une enveloppe de 9 448 469,39 \$, mais il a reçu un montant total de 7 017 436,28 \$, dont 4 millions de dollars par la Suisse et 1 991 266,72 \$ par la Norvège, ainsi que par les donateurs institutionnels à hauteur de 648 251,64 \$ pour le Danemark, et 377 917,92 \$ pour la Suède.

Concernant les ressources humaines au démarrage du programme, l'Unité Technique de Gestion (UTG) du programme créée en 2017 comptait déjà trois personnes : un coordonnateur national, un expert

en communication et un assistant administratif/financier, appuyés par une Conseillère internationale Femmes, Paix et Sécurité, détachée par la Folke Bernadotte Academy (Suède). Lors de la mise en œuvre du programme, un expert chargé du Suivi-Évaluation (Volontaire des Nations Unies) a été recruté pour un meilleur suivi des activités sur le terrain, et un peu plus tard en avril 2021, une chargée de programme a été affectée à l'UTG.

### 1.3. But de l'évaluation

Conformément au document du programme et aux termes de référence (TdR), une évaluation effectuée par une équipe externe indépendante a été prévue au moment où la proposition de programme a été soumise et approuvée par les donateurs. Celle-ci vise à analyser la pertinence et la performance du programme, ainsi qu'à fournir des enseignements et les recommandations, pour éclairer la programmation future et la mobilisation des ressources. Ainsi, le Bureau Pays d'ONU Femmes Mali souhaite évaluer les réalisations du programme par rapport aux objectifs fixés, identifier et documenter les leçons apprises (y compris les problèmes de conception, les leçons et les meilleures pratiques qui peuvent être mises à l'échelle ou reproduites), et évaluer comment le programme a contribué à mobiliser les capacités des femmes vers les objectifs d'une paix et d'une sécurité durables. C'est une évaluation sensible au genre et basée sur les droits humains, conformément aux principes directeurs d'ONU Femmes.

L'évaluation du « programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 » fournira également une appréciation globale de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité des résultats atteints et de la promotion de la résolution 1325 au Mali, en vue de fournir des recommandations détaillées sur d'éventuelles améliorations du programme, lors d'éventuelles phases ultérieures, en identifiant les défis liés à la mise en œuvre et les moyens de les surmonter ; ainsi qu'en fournissant des bonnes pratiques et les leçons apprises au cours de la période de mise en œuvre.

En définitive, le but de l'évaluation consiste à apprécier le niveau de réalisation des objectifs du programme et à tirer des enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des résultats obtenus et les performances d'une nouvelle phase éventuelle du programme ou d'autres programmes similaires d'ONU Femmes, en tenant compte des priorités nationales dans le cadre de la mise en œuvre du PAN R1325.





# 2

## OBJECTIFS, CHAMP D'ACTION ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION



# II. OBJECTIFS, CHAMP D'ACTION ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION

## 2.1. Objectifs de l'évaluation finale

L'objectif général de l'évaluation finale est d'apprécier dans quelle mesure le programme d'appui a atteint les résultats escomptés et imprévus, de fournir une analyse approfondie et de comprendre pourquoi certains résultats escomptés ou imprévus se sont produits ou non, d'analyser les défis rencontrés, de documenter les leçons pour améliorer d'autres programmes en cours dans le domaine FPS, et la future programmation du Bureau Pays ONU Femmes du Mali en général.

Plus spécifiquement, les objectifs de l'évaluation indiqués ci-dessus peuvent être explicités comme suit :

- Déterminer la pertinence et le positionnement stratégique du « programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 » pour répondre aux priorités nationales de promotion et protection de la femme, compte tenu de l'évolution de l'environnement politique et social, et des priorités et valeurs fondamentales des Nations Unies, notamment dans les domaines de l'agenda « Femme, Paix et Sécurité » ;
- Évaluer l'efficacité en termes de progrès réalisés vers les résultats escomptés et identifier les facteurs qui ont influencé la réalisation ou non de ces résultats ;
- Évaluer l'efficacité du programme pour atteindre les priorités, telles que décrites dans le cadre de résultats du programme ;
- Évaluer le potentiel de durabilité des résultats et la faisabilité des efforts en cours menés au niveau national pour faire avancer l'agenda Femmes, Paix et Sécurité ;
- Identifier les meilleures pratiques et les leçons apprises, les réussites et les défis pour éclairer les futures interventions des diverses parties prenantes en matière d'égalité des sexes, dans le cadre du renforcement de la responsabilisation de la mise en œuvre de la R1325 des Nations Unies ;

- Sur la base des commentaires des partenaires impliqués dans l'évaluation, formuler éventuellement des recommandations pour d'autres interventions programmatiques potentielles d'ONU Femmes dans le domaine Femmes, Paix et Sécurité.

Par conséquent, les résultats de l'évaluation contribueront, le cas échéant, à la future conception et à la nouvelle stratégie d'appui à la mise en œuvre de la prochaine phase du « programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 ».

## 2.2. Champ d'action et portée de l'évaluation

Au vu des objectifs ci-dessus, il est manifeste que l'évaluation a un large champ d'action, s'étendant non seulement aux résultats de manière générale, mais aussi à la façon dont l'approche de mise en œuvre a contribué à atteindre les résultats. Elle porte aussi bien sur le niveau stratégique qu'opérationnel, et couvre quatre thématiques : la participation, la prévention, la protection, et le secours et relèvement.

S'agissant de sa portée, l'évaluation du « programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 » couvre l'ensemble des cinq résultats du programme et ses 12 produits, et s'inscrit dans le cadre de la conformité aux exigences de redevabilité d'ONU Femmes vis-à-vis du Mali et de ses autres partenaires, notamment les bailleurs de fonds du programme. Elle couvre la période du programme allant de janvier 2020 à décembre 2023. Cependant, bien que dans la mesure du possible, l'évaluation a montré que certaines actions ont produit des effets rapides sur la vie des populations bénéficiaires, il n'y a pas assez de recul pour permettre à la présente évaluation d'apprécier l'impact du programme. Il faudra attendre quelques années pour percevoir de vraies transformations.

Les principaux utilisateurs de l'évaluation sont essentiellement ONU Femmes et les autorités et entités nationales travaillant directement sur l'agenda FPS ou ayant un intérêt pour cette problématique, à l'instar des ministères en charge de la Promotion de la Femme et de la Réconciliation. L'évaluation est également destinée à être utilisée par d'autres acteurs travaillant sur l'agenda FPS, y compris les partenaires techniques et financiers du Mali, la société civile, les agences des Nations Unies, les organisations non gouvernementales nationales et internationales, les partenaires nationaux et les partenaires régionaux. Chaque partie prenante en ce qui la concerne, utilisera les recommandations pratiques de l'évaluation pour renforcer la responsabilité, l'apprentissage et la prise de décisions, pour éclairer la gestion et la coordination de la mise en œuvre du programme, en vue d'accroître l'implication des femmes dans l'agenda Femmes, Paix et sécurité.

### 2.3. Analyse des principales parties prenantes

La plupart des acteurs impliqués dans le programme sont eux-mêmes bénéficiaires. Ils peuvent être classés en quatre groupes principaux, à savoir : (i) les partenaires stratégiques, (ii) les partenaires de développement, (iii) les organisations partenaires d'exécution, et (iv) les bénéficiaires directs des actions menées. La liste des parties prenantes se présente comme suit :

#### **Partenaires stratégiques :**

1. Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (MPFEF) et structures connexes ;
2. Ministères membres du comité national de suivi (16 au total) ;
3. Commissions et services nationaux, régionaux et locaux connexes ;
4. Collectivités et administrations territoriales ;
5. Structures décentralisées de l'État.

#### **Partenaires de développement :**

1. Acteurs non étatiques, ONG de défense des droits humains, associations de femmes, ONG de développement ;
2. MINUSMA et le Système des Nations unies (SNU) ;

3. Partenaires techniques et financiers du Mali intervenant dans les domaines du programme.

#### **Partenaires d'exécution :**

1. Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (MPFEF), aux niveaux stratégique et opérationnel (produits 1.1, 1.3, 5.1 et 5.2) ;
2. Ministères sectoriels en tant qu'autorités de tutelle : Justice (produit 3.3), Sécurité et protection civile, Défense et anciens combattants (produit 3.2), Développement social (produit 4.1) ;
3. Folke Bernadotte Academy (FBA, coopération suédoise), en tant que partenaire stratégique clé (produits 1.1, 5.1 et 5.2) ;
4. Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR) (produit 3.3) ;
5. Groupe de Recherche, d'Étude, de Formation Femme-Action/ONG GREFFA ;
6. Groupe Pivot Droit et Citoyenneté de la Femme/ GP-DCF ;
7. ONG locales : Association Subaahi Gumo (ASG) à Tombouctou, EFFAD à Kidal, Organisation pour un développement Intégré au Sahel (ODI-Sahel) à Mopti : (produits 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 3.1, 4.2) et AMEDD (produit 4.2).

#### **Les bénéficiaires directs :**

Ce groupe comprend les femmes, les hommes, les filles et les jeunes (hommes et femmes) bénéficiant de l'encadrement du programme, en particulier les femmes, les jeunes filles et les communautés touchées par les conflits, notamment les déplacées internes, les survivantes de VSBG, les ex-combattantes ou les femmes et filles associées aux groupes armés, les réfugiées et les retournées. Le tableau 1 donne plus de détails sur le rôle des parties prenantes dans la mise en œuvre du programme.

La matrice d'analyse des parties prenantes figurant à l'annexe 4 fournit plus de détails sur les rôles des parties prenantes dans la mise en œuvre.





# 3

## MÉTHODOLOGIE ET LIMITES DE L'ÉVALUATION

# III. MÉTHODOLOGIE ET LIMITES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation a suivi les normes et standards du GNUE ainsi que les directives éthiques du GNUE pour l'évaluation. L'équipe d'évaluation a veillé, dans les limites imposées par la protection contre le Covid-19 et la situation sécuritaire au Mali, à ce que l'évaluation suive un processus participatif et inclusif, sensible au genre, et intégrant explicitement des approches fondées sur les droits humains.

Ainsi, l'évaluation a pris en compte l'ensemble des parties prenantes, notamment le SNU, les institutions du secteur public, les Organisations de la Société Civile (OSC), ainsi que les partenaires au développement et les bénéficiaires directs et indirects du programme, en accordant une attention particulière à la participation des deux sexes et à la représentation des personnes vulnérables, hommes et femmes, filles et garçons. À cet effet, pour permettre des contributions plus

équitables et équilibrées entre les sexes et garantir que toutes les parties prenantes puissent contribuer librement, les évaluateurs ont rendu visite aux parties prenantes sur leurs lieux de travail, où elles ont pu s'exprimer ouvertement et accroître leur participation. De plus, les conclusions et les recommandations ont été validées en échangeant avec les parties prenantes lors des débriefings et de la session de présentation des résultats préliminaires.

## 3.1. Critères d'évaluation et élaboration des questions clés

Il s'agit ici d'une évaluation indépendante, guidée par les critères de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et du Comité d'aide au développement (CAD), les lignes directrices d'évaluation et les normes du GNUE, en particulier celles qui prescrivent l'intégration de la perspective des droits humains et de l'égalité des sexes dans l'approche et le processus de l'évaluation, dans le respect des normes et standards en matière d'éthique des évaluations du GNUE. L'évaluation a également été guidée par les principes des évaluations sensibles au genre<sup>14</sup>. Puis, les résultats ont été présentés en respectant les normes du système GERAAS.

Conformément aux Termes de Référence de l'évaluation, l'équipe d'évaluation a évalué le programme au regard des six critères suivants :

- La pertinence par rapport à l'appui de la mise en œuvre du Plan d'action national de mise en œuvre de la R1325 ;
- L'efficacité du programme en termes d'atteinte des objectifs initiaux du programme, sa stratégie de mise en œuvre, ses dispositions institutionnelles,

ainsi que ses systèmes de gestion et d'exploitation. Évaluer si l'appui fourni par le programme a permis de progresser dans la promotion de l'agenda Femmes, Paix et Sécurité, et a permis de mettre un accent spécifique sur la participation des femmes aux processus de paix au Mali ;

- L'efficacité en termes d'utilisation adéquate des ressources par rapport aux produits, de son rapport qualité-prix ;
- La durabilité des interventions, en ce qui concerne la manière dont les résultats intermédiaires réalisés ont été suffisamment intégrés pour continuer au-delà du programme et renforcer les capacités des partenaires et des bénéficiaires ;
- Les droits humains et l'égalité des sexes en termes d'intégration des droits humains et de l'égalité des sexes dans la conception et la mise en œuvre du programme sans discrimination aucune ;
- L'inclusion du handicap en ce qui concerne l'implication particulière des personnes vivant avec un handicap.

14 Bonnes pratiques en matière d'évaluation sensible au genre, ONU Femmes, 2020



Sur la base de ces analyses, l'équipe d'évaluation a identifié les bonnes pratiques et les enseignements tirés, et a formulé des recommandations sur la manière de pérenniser les initiatives et de capitaliser sur les acquis pour l'élaboration des éventuelles phases suivantes. Toutefois, il sied de noter que la présente évaluation n'a pas examiné l'impact des interventions (au sens défini par le GNUE), en raison de son caractère prématuré et d'un manque de données et de recul.

Afin d'explorer ces critères par rapport au « programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 », l'équipe d'évaluation a procédé à la révision des questions d'évaluation initiales développées dans les Termes de Référence. La liste finale proposée, comprenant les questions prioritaires et les sous-questions associées, les critères d'évaluation, et les indicateurs de mesure des résultats, est présentée dans la matrice d'évaluation figurant à l'annexe 4.

## 3.2. Conception de l'évaluation et méthodes de collecte de données

Le processus d'évaluation a été exécuté en trois phases :

---

### Phase 1 : revue documentaire

Il s'agit de la phase initiale mais qui, à certains égards, couvre toute la durée de la mission. L'équipe d'évaluation s'est d'abord familiarisée avec le programme, à travers la revue des documents pertinents mis à disposition en début de mission par l'équipe en charge de la gestion de l'évaluation. Ainsi, la revue documentaire a permis de comprendre le contexte de mise en œuvre du programme. Elle a également permis de mieux identifier les différentes parties prenantes du programme pour des entretiens individuels ou collectifs. Par ailleurs, la revue documentaire a permis d'analyser le cadre logique des relations fonctionnelles entre les stratégies, les activités et leur chronologie, et de comprendre

l'approche qui fonde la conception du programme. Cette analyse a été suivie d'une appréciation des résultats obtenus de l'exécution des activités, selon les critères énoncés par les questions de l'évaluation. Afin d'utiliser les informations existantes et d'éviter le double emploi, les données secondaires ont été collectées à partir de sources aussi diverses que possible, comprenant une analyse documentaire complète et continue, ainsi que la triangulation de différentes études. La méthodologie intègre notamment les questions liées à l'égalité des sexes. À cet effet, les données ont été désagrégées (par sexe, âge et lieu), autant que faire se peut.

---

### Phase 2 : collecte des données et informations

La phase de terrain est la phase de mise en œuvre de la méthodologie pour la collecte de données primaires dans la zone d'intervention du programme. Cette phase a été menée en deux parties : i) entretiens individuels avec les parties prenantes ; ii) visites de terrain sur les sites du programme pour échanger avec les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires.

Dans la première partie, l'équipe d'évaluation a pu conduire des entretiens avec les agents d'exécution du programme (management, gestionnaires de programmes, responsables du suivi et évaluation, ...), et les partenaires et parties prenantes clés (représentants du Gouvernement malien, représentants des partenaires

techniques et financiers, représentants d'OSC et d'ONG, etc.). Pour les entretiens avec des informateurs clés, l'équipe d'évaluation a réalisé des entretiens semi-structurés, basés sur des questions spécifiques.

Dans un deuxième temps, les entretiens ont été complétés par des visites de terrain sur divers sites du programme (ou téléconférences) dans les régions de Mopti, Tombouctou, Gao, et dans le district de Bamako, avec des entretiens entièrement non directifs, des questions plus ouvertes, afin de prendre en compte les attentes, les besoins, les commentaires ou les observations de toutes les parties prenantes au Programme sur le terrain.



Cependant, les groupes de discussions (focus groups) qui devaient être organisés avec des représentants des bénéficiaires finaux et groupes d'intérêts particuliers ayant bénéficié d'un appui dans le cadre des différentes activités du programme, ainsi qu'avec des leaders d'opinion, n'ont pas pu être organisés à cause des contraintes logistiques et sécuritaires. Le regroupement des parties prenantes était quasiment impossible, et les vols des Nations Unies qui devaient transporter les évaluateurs dans les zones du programme ont été annulés pour des raisons liées à la météorologie.

Pendant cette phase, l'équipe d'évaluation a effectué une première analyse des données, en vue de dégager les premières tendances et de présenter les résultats préliminaires aux groupes de référence et de gestion de l'évaluation. Ce faisant, la sélection des participants a tenu compte de la nécessité d'impliquer aussi bien les femmes que les hommes dont les perceptions des

résultats du programme peuvent différer. Ainsi, dans la mesure du possible, les données ont aussi été collectées et ventilées par sexe.

S'agissant de l'échantillonnage, compte tenu de la nature qualitative de l'évaluation et de la situation sécuritaire qui prévaut actuellement dans certaines régions du Mali, le choix des différents répondants pour obtenir des réponses à l'ensemble des questions évaluatives dans chacun des aspects à évaluer, a été effectué à l'aide de la technique d'échantillonnage au jugé ou raisonné des parties prenantes, une méthode non probabiliste où l'échantillon des répondants est choisi en fonction de leurs caractéristiques, de leur disponibilité et de l'objectif de l'étude, par opposition à la représentativité de l'ensemble de la population. La liste des parties prenantes rencontrées pour les entretiens figure à l'annexe 9. Au total, 79 entretiens ont été réalisés. Le tableau suivant présente la taille de l'échantillon dans chaque catégorie.

**TABLEAU 1**  
**Nombre de personnes rencontrées par zone et par catégorie**

Catégorie	Localisation	Nombre de femmes	Nombre d'hommes
<b>NATIONS UNIES</b>	Bamako	6	5
	Gao	0	1
<b>GOUVERNEMENT ET INSTITUTIONS PUBLIQUES</b>	Bamako	10	3
<b>AUTORITÉS LOCALES ET CHEFS TRADITIONNELS</b>	Gao	3	0
	Tombouctou	2	4
	Mopti	3	2
<b>ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET RÉSEAUX DE FEMMES</b>	Bamako	7	1
	Gao	0	1
	Tombouctou	0	1
	Mopti	0	1
<b>PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS</b>	Bamako	2	3
<b>ASSOCIATIONS/GROUPEMENTS (VISITES DE TERRAIN)</b>	Gao	4	2
	Tombouctou	5	3
	Mopti	7	3
<b>SOUS-TOTAL</b>		49	30
<b>Total</b>			<b>79</b>

Pour les visites de terrain, les sites ont été identifiés en fonction de leur localisation, de la disponibilité, des contraintes logistiques (accessibilité, déplacements, coûts, temps, etc.) et d'autres considérations, notamment d'ordre sécuritaire. Les régions de Mopti, Tombouctou, Gao, et le district de Bamako ont été choisis pour la collecte d'information. Le choix de ces régions s'explique par les raisons suivantes :

- Présence d'ONG locales, partenaires d'exécution : Association Subaahi Gumo (ASG) à Tombouctou, ODI-Sahel à Mopti, et GREFFA à Gao ;
- Présence d'ONG intervenant dans la prise en charge des victimes de VBG et du relèvement économique des survivantes de VBG ;
- Régions fortement touchées par la crise sécuritaire depuis 2012 ;
- Niveau de sécurité volatile mais plus ou moins acceptable pour mener des visites de terrain.

Dans d'autres régions, afin d'échanger avec certains acteurs et bénéficiaires clés, l'équipe d'évaluation a pu réaliser des entretiens téléphoniques quand les moyens le permettaient. Ceci fut également le cas pour les zones initialement choisies pour des visites, mais où l'équipe d'évaluation n'a pas pu aller à cause des annulations de vols.

Pour garantir que les résultats soient justifiés et crédibles pour l'assurance qualité, l'analyse des données a fait recours à la triangulation des données et des

méthodes, en combinant les données issues de plusieurs instruments pour compenser les biais propres à chacun et ainsi assurer la validité des données et, par ricochet, des analyses effectuées. Ceci a été fait à trois niveaux : sur les sources d'informations afin d'éviter le risque d'une information biaisée du fait de se fier à un seul informateur ; sur les outils de collecte de données, les limites de chaque outil étant corrigées par les qualités d'un autre ; et sur les approches analytiques, permettant d'aboutir à des jugements exhaustifs. Ainsi, l'évaluation a utilisé la triangulation de la revue documentaire, des rapports annuels narratifs, des entretiens avec les parties prenantes, des discussions avec l'équipe du programme, et une évaluation des résultats chiffrés des activités, pour confirmer les performances du programme.

L'évaluation proprement dite (analyse des données) utilise trois approches clés. La première approche consiste à évaluer la performance des indicateurs de résultats et de produits figurant dans le cadre de résultats du programme, en ayant recours aux rapports de suivi et évaluation, et aux sources de données nationales ; la deuxième approche vise à évaluer la réalisation des activités et des produits pour atteindre les résultats (principe de la chaîne de résultats) ; et la troisième repose sur la formulation d'opinions indépendantes par l'équipe d'évaluation, basées sur l'évaluation des données disponibles, l'examen des documents, et les entretiens individuels et collectifs.

#### POUR L'ÉVALUATION/NOTATION DE LA MISE EN ŒUVRE ET DE L'EXÉCUTION DU PROGRAMME, LES NOTES SUR LA PERFORMANCE DES RÉSULTATS ONT ÉTÉ CLASSÉES COMME SUIT :

**Très satisfaisant (TS).** Le programme ne présente pas de lacunes dans la réalisation de ses objectifs en termes d'efficacité (réalisations significatives des activités prévues par le programme (80 %-100 %)).

**Satisfaisant (S).** Le programme présente des lacunes mineures dans la réalisation de ses objectifs en termes d'efficacité (performance inférieure à 80 % des activités prévues mais supérieure à 50 %).

**Insatisfaisant (I).** Le programme présente des lacunes importantes dans la réalisation de ses objectifs en termes d'efficacité (performance inférieure à 50 % des activités prévues mais supérieure à 20 %).

**Très insatisfaisant (TI).** Le programme présente de graves lacunes dans la réalisation de ses objectifs en termes d'efficacité (performance inférieure à 20 % des activités prévues mais supérieure à 10 %).

**Impossible à évaluer** (performance inférieure à 10 % des produits prévus).

S'agissant de la démarche analytique, il s'agissait d'analyser le programme aux niveaux stratégique et opérationnel, notamment : (i) son contexte ; (ii) sa conception ; (iii) son cadre de mise en œuvre ; (iv) ses résultats (y compris sur les thématiques transversales comme l'égalité des sexes et les droits humains) ; (v) la

mobilisation des ressources ; et (vi) le suivi-évaluation. Cette approche analytique a débouché sur des constats et des recommandations, dans une logique d'apprentissage en perspective d'une éventuelle révision du programme ou de la préparation des phases suivantes.

---

### Phase 3 : finalisation ou synthèse

Cette phase a été principalement consacrée à la préparation du rapport d'évaluation, sur la base du travail effectué pendant les phases de revue documentaire et de collecte de données et d'analyse, et en tenant compte des résultats des réunions d'information.

Le rapport d'évaluation du programme se veut objectif, raisonnable et fondé sur des données probantes. Il présente des constats, des conclusions et des recommandations, en suivant des liens logiques de cause à effet. Dans la formulation et la présentation des constats et des conclusions, le rapport décrit les faits examinés, les critères de jugement appliqués, et comment cela a conduit à des constatations et des

conclusions. Le rapport comprend également une brève analyse des contraintes de mise en œuvre du programme et des enseignements tirés. Par ailleurs, les leçons apprises de la mise en œuvre du programme ont également été documentées.

Le rapport d'évaluation issu de cette phase a été rédigé dans le strict respect des normes GERAAS, en s'assurant qu'il fournisse des informations à des fins de prise de décisions sur le programme. Il définit les changements éventuels nécessaires et les mesures correctives, et évalue l'efficacité, la pertinence et l'efficacité des stratégies et objectifs dans le cadre de la mise en œuvre du programme.

### 3.3. Considérations éthiques et mécanismes d'assurance qualité

Les directives du GNUE et les exigences d'ONU Femmes en matière d'éthique dans les évaluations ont été strictement appliquées tout au long du processus d'évaluation, afin de garantir l'inclusion des individus et des groupes marginalisés et/ou discriminés, et une représentation équitable. Ainsi, les principes sacrés d'intégrité, de redevabilité, de respect, et de bienveillance ont été respectés dans toutes les phases de l'évaluation, ainsi que l'indépendance, l'impartialité, la transparence, la crédibilité des résultats de l'évaluation, et l'évitement de tout conflit d'intérêts, en particulier lors de la collecte des données. En outre, l'équipe d'évaluation a veillé à ce que les stratégies visant à protéger les droits et la dignité des participants à l'évaluation soient intégrées à la manière dont l'évaluation est conçue et réalisée, et que les couches de la population généralement sous-représentées soient incluses dans l'évaluation en tant que représentants et participants aux activités d'évaluation.

En ce qui concerne les mécanismes d'assurance qualité pour l'évaluation, ils comprennent :

i) **Triangulation des données** et des résultats grâce à l'utilisation d'un éventail de méthodes comme expliqué ci-dessus. En effet, la triangulation des données assure la fiabilité des informations. En triangulant diverses méthodes, les voix des femmes, des hommes, des garçons, des filles, des personnes vivant avec un handicap et d'autres groupes clés sont entendues et intégrées. À cet égard, les approches à méthodes mixtes fondées sur l'analyse des indicateurs de performance ont été privilégiées dans un premier temps, pour rendre visibles diverses perspectives. Toutefois, l'approche s'est avérée peu efficace, compte tenu de l'absence de certaines valeurs de référence et, surtout, de

l'absence d'indicateurs collectés pour l'année 2023, lorsque l'évaluation de mi-parcours est passée à l'évaluation finale. L'équipe d'évaluation a alors procédé au comptage des activités réalisées, triangulé avec les informations provenant de différentes sources, notamment les entretiens avec les parties prenantes et les échanges avec l'équipe de gestion du programme, et les informations trouvées dans les études et rapports préparés par l'équipe du programme, et d'autres recherches et informations disponibles au niveau national.

ii) Une **approche éthique** telle que celle décrite ci-dessus et ayant guidé l'évaluation, respecte les principes éthiques, notamment :

- Un engagement à produire une évaluation de qualité, conforme aux normes et standards du GNUE et aux normes de qualité GERAAS et d'ONU Femmes, grâce à une grille d'auto-évaluation mise à disposition à cet effet.
- Un engagement à éviter de nuire aux participants et un respect des normes culturelles.
- Un engagement en faveur d'une approche inclusive garantissant l'accès et la participation des femmes et des groupes vulnérables tels que les personnes vivant avec un handicap.
- Un engagement à garantir que la participation à l'évaluation soit volontaire et libre de toute pression extérieure.
- Un engagement de confidentialité et d'anonymat des participants.

iii) Un **groupe consultatif d'évaluation** dans le pays (Groupe de référence), ainsi que le Groupe de gestion de l'évaluation ont, conformément aux directives d'ONU Femmes (manuel d'évaluation), fourni une contribution précieuse pour produire une évaluation de qualité élevée, conforme aux normes et standards du GERAAS. L'équipe de gestion de l'évaluation s'est engagée notamment à garantir l'indépendance du processus d'évaluation et des résultats, et à fournir un contrôle qualité et des contributions tout au long de l'évaluation pour s'assurer qu'elle répond aux critères et normes exigés, notamment les normes GERAAS.

### 3.4. Limites et contraintes de l'évaluation

Comme dans tout exercice similaire à celui-ci, l'évaluation du « programme d'appui à la mise en œuvre du PAN 1325 au Mali » n'a pas manqué de contraintes, de défis même, qui, d'une façon ou d'une autre, ont affecté la conduite de l'évaluation. Ces contraintes étaient de trois ordres : logistique, sécuritaire, et programmatique.

Du point de vue logistique et sécuritaire, il y a lieu de signaler les aspects suivants :

- Outre les entretiens avec toutes les parties prenantes dans le district de Bamako, il était question d'effectuer des visites à Gao, Tombouctou, et Mopti. À cet effet, les voyages devaient se faire via le Service aérien humanitaire des Nations Unies (UNHAS). Après l'étape de Gao, la météo n'a pas permis au vol UNHAS de décoller de Bamako vers Tombouctou. Le voyage a été reporté à 2 reprises, puis annulé. Même chose pour l'étape de Mopti. Cependant, l'équipe d'évaluation a pu pallier cette limite en procédant à des entretiens à distance, bien que dans des conditions difficiles en raison de l'instabilité des réseaux de communication. Toutefois, en mettant à profit les soirées et les weekends, on a pu toucher toutes les personnes prévues au programme.
- À Gao où l'évaluation a pu se dérouler en présentiel, il n'a pas été possible d'organiser des groupes de discussion comme cela était prévu dans la note méthodologique. Cela était dû essentiellement aux difficultés de se rendre sur les lieux de rencontre. Par conséquent, l'évaluateur a dû se déplacer pour interviewer chaque répondant individuellement. Parmi eux, certains vivent dans des cercles situés en dehors des centres urbains. Dans ce cas, les entretiens ont été menés à distance. Cependant, les liaisons téléphoniques n'étaient pas toujours disponibles, et cela a exigé plus de temps pour mener tous les entretiens prévus, puisque plusieurs rendez-vous ont dû être reportés.

Au niveau de la conception et de la mise en œuvre du programme, notons les limites suivantes :

- Comme cela a été largement expliqué dans le rapport, la faiblesse de l'approche et de la formulation du programme, au regard de la gestion axée sur les résultats, a été l'un des facteurs importants qui ont entravé l'évaluation. Les relations de cause à effet entre produits et effets sont faibles, et la contribution du programme est donc difficile à évaluer.
- Les indicateurs de résultats (effets) n'ont pas de valeurs de référence (bases et cibles), ce qui limite sérieusement l'évaluation de leur progrès. Quant aux indicateurs de produits, certains sont difficilement mesurables et/ou ne renseignent pas suffisamment sur l'évolution du produit.
- Les plans de travail annuels n'incluent pas les activités à réaliser dans l'année pour chaque produit. Une telle situation ne permet pas de savoir si le niveau de réalisation des activités, et donc des produits, est satisfaisant ou non.
- Les rapports budgétaires ne fournissent pas de détails sur les dépenses encourues par activité ou, du moins, par produit, pour la mise en œuvre du programme. Ceci constitue une sérieuse contrainte pour l'appréciation des réalisations par rapport à leurs coûts dans le cadre de l'évaluation de l'efficacité du programme. De plus, les gestionnaires du programme n'ayant pas accès à la situation budgétaire à tout moment, leurs décisions pourraient conduire à un dépassement du budget, ou alors à un faible taux d'absorption.

Pour contourner ces problèmes, l'équipe d'évaluation a eu recours à la triangulation des méthodes et des données pour confirmer la tendance d'évolution fournie par l'une ou l'autre.





# 4

## ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU PROGRAMME



# IV. ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU PROGRAMME

Sur la base des objectifs et des critères énoncés dans les Termes de Référence de l'évaluation, cette partie du rapport présente les conclusions selon les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité, et de l'intégration du genre et des principes des droits humains. Des efforts ont été faits pour répondre aux questions détaillées dans les Termes de Référence de l'évaluation, et les constatations sont basées sur des preuves tirées des données collectées à l'aide des méthodes décrites dans la section méthodologie de ce rapport.

Le cadre d'analyse a porté sur les différents niveaux de mise en œuvre du programme : conception, processus, résultats. Pour une évaluation complète du programme, on a examiné aussi bien sa conception que sa mise en œuvre, ainsi que ses résultats. En effet, dans le cycle de programmation, une conception erronée peut également entraîner des difficultés dans la mise en œuvre du programme, qui elles-mêmes peuvent conduire à de maigres résultats par rapport aux prévisions, d'où la nécessité de couvrir tous ces aspects.

## 4.1. Évaluation de la pertinence du programme

La pertinence fait référence à la mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions, et demeurent pertinents même si le contexte évolue [OCDE-CAD]<sup>15</sup>.

La présente section présente les conclusions de l'évaluation de la pertinence de la contribution du programme d'appui à la mise en œuvre du PAN et, donc de la participation des femmes dans les efforts de paix et de sécurité au Mali. À cet effet, elle examine dans quelle mesure le « programme d'appui à la mise en œuvre du PAN 1325 au Mali » a été et reste aligné sur les priorités nationales et les besoins des bénéficiaires, ainsi que sur les priorités mondiales formulées dans les Objectifs de Développement Durable (ODD), et sur les priorités d'ONU Femmes telles que présentées dans sa stratégie globale et son programme pays (note stratégique 2018-2021).

### QUESTIONS ÉVALUATIVES

- i. Dans quelle mesure l'intervention est-elle pertinente par rapport aux priorités nationales et aux besoins définis par les bénéficiaires ?
- ii. L'approche développée est-elle la plus adaptée et celle qui aura le plus d'impact en matière de participation des femmes dans la consolidation de la paix au Mali ?
- iii. Les besoins et les problèmes identifiés au départ sont-ils restés les mêmes au cours de la mise en œuvre du programme ou ont-ils connu une évolution ?

**Pertinence stratégique** : alignement sur les priorités nationales et sur les besoins des bénéficiaires

➔ Dans quelle mesure l'intervention est-elle pertinente par rapport aux priorités nationales et aux besoins définis par les bénéficiaires ?

15 Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, OCDE CAD

Le programme se propose de contribuer aux résultats du PAN R1325, à travers notamment des interventions bien ciblées, intégrées, articulées, couvrant les quatre dimensions du PAN : participation, prévention, protection, et secours et relèvement, et à travers le renforcement des capacités des acteurs de mise en œuvre du Plan d'action.

L'évaluation a révélé que le programme était fortement aligné sur l'ODD 5, l'ODD 16, et la CEDEF, soit le cadre directeur de base sur lequel repose également l'agenda FPS, mais aussi sur son cadre normatif. Le programme est aussi en adéquation avec la note stratégique 2018-2021 d'ONU Femmes au Mali (Réalisation 2,

Réalisation 4, Réalisation 5), et le cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) 2020-2024 Mali (Axe 1, Effet 1 et Effet 2 ; Axe 3, Effet 1), comme on peut le voir dans le tableau à l'annexe 6. En termes d'alignement sur les politiques aux niveaux institutionnel, national et international, on peut donc conclure que les activités et les résultats attendus du programme sont alignés sur la réalisation des résultats des politiques institutionnelles, nationales et internationales, et la mise en œuvre du programme y contribue largement (tableau 3). Ceci a été confirmé par les partenaires et les bénéficiaires qui trouvent le programme très pertinent.

#### CONSTATATION 1 :

Les objectifs du programme, dans sa conception, sont parfaitement alignés sur les stratégies du Plan d'action national de mise en œuvre de la résolution 1325 au Mali (2019-2023), dont il reprend les quatre résultats.

Par ailleurs, plus de 90 % des représentantes et des représentants des institutions visitées et des autorités locales ont confirmé l'adéquation entre les réalisations du programme et les besoins exprimés lors de la conception du PAN. Ils et elles ont apprécié les changements apportés par le programme, notamment en matière de participation des femmes dans les processus de paix et sécurité, pour renforcer la cohésion sociale (plus de détails dans l'évaluation de l'efficacité du programme). Le programme a particulièrement répondu aux besoins des femmes et des filles en matière de considération sociale et de participation aux affaires de la communauté, en fournissant un cadre sûr pour renforcer les capacités des bénéficiaires dans les domaines de la perception des Maliens sur le rôle des femmes dans les processus de paix et de sécurité.

Le programme a également renforcé la compréhension des groupes cibles, comprenant des hommes et des femmes, notamment les ambassadrices de paix, les hommes modèles, les leaders religieux et traditionnels, et les jeunes, concernant les violences sexuelles et sexistes, les normes de genre discriminatoires et les obstacles multidimensionnels à la prévention et à la protection contre les VSBG, la participation et les droits économiques des femmes et des filles. Ainsi, au niveau communautaire dans les régions de Mopti,

Tombouctou, Gao et Kidal, les femmes ciblées ont renforcé leur confiance en soi et sont de plus en plus considérées, consultées, et participent à la prise des décisions familiales et communautaires. Elles ont appris à être des actrices de paix en changeant elles-mêmes de comportement, et à travailler avec les hommes dans ces espaces. À terme, cela va probablement contribuer à changer les comportements des hommes et des femmes vers une société plus égalitaire, conformément à la R1325.

Plus particulièrement sur le plan normatif international, on peut affirmer que le programme est pertinent parce qu'il aide directement le Gouvernement malien à respecter ses engagements internationaux dans le cadre de la mise en œuvre de la R1325. Il est au centre de la réforme du genre au Mali, grâce à son travail avec les institutions gouvernementales, notamment dans les domaines qui sont généralement plus ou moins fermés aux discours sur le genre, tels que le secteur de la sécurité et de la défense. En outre, le partenariat avec le ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille sous l'égide duquel est mis en œuvre le PAN R1325, en coordination avec d'autres acteurs (ministères, OSC, PTF) permet de renforcer les mécanismes de coordination, de suivi et de gestion du PAN R1325.

### CONSTATATION 2 :

Le programme, dans sa formulation et dans sa mise en œuvre, est une réponse aux besoins des institutions publiques, des organisations de la société civile, des femmes et filles dans les zones d'intervention, ses bénéficiaires directes. Il a répondu aux besoins des femmes et des filles en matière de participation aux processus de paix aux niveaux national et local, de protection contre les violences sexuelles et sexistes, et de relèvement communautaire. Il a également renforcé la capacité des détenteurs d'obligations et des acteurs humanitaires, de paix et de sécurité, à mieux répondre aux besoins identifiés au niveau des communautés.

#### **Pertinence opérationnelle** : qualité des approches et des contenus spécifiques

- i) L'approche développée est-elle la plus adaptée et celle qui aura le plus d'impact en matière de participation des femmes dans la consolidation de la paix au Mali ?
- ii) Les besoins et les problèmes identifiés au départ sont-ils restés les mêmes au cours de la mise en œuvre du programme ou ont-ils connu une évolution ?

La stratégie du programme est axée essentiellement sur le renforcement des capacités dans les domaines couverts par la résolution 1325, à tous les niveaux, national, régional et local. Ceci constitue une condition nécessaire, bien que non suffisante, pour une mise en œuvre efficace du PAN R1325. En effet, un tel exercice exige une certaine connaissance et compréhension du contenu de la résolution par toutes les parties prenantes, la familiarisation avec les concepts de la gouvernance dans les domaines de la paix et la sécurité et du genre, la familiarisation des parties prenantes avec le Plan d'action national sur la mise en œuvre de la résolution 1325, et la définition des voies et moyens

susceptibles d'accélérer sa mise en œuvre. La conception du programme a donc été adaptée aux besoins des détenteurs d'obligations, et des formations sur mesure ont été conçues pour les ministères, les autorités locales, les organisations de la société civile, les bénéficiaires directs, et d'autres parties prenantes de l'agenda « Femmes, Paix et Sécurité ». Cela dit, bien que les approches fondées sur le renforcement des capacités sont, pour le moment, dominantes dans l'appui à la mise en œuvre du PAN comme on le verra par la suite, le programme a néanmoins fourni un appui multiforme à d'autres actions ayant pour but la mise en œuvre effective du PAN de la résolution R1325.

### CONSTATATION 3 :

La stratégie adoptée par le programme est très appropriée dans un premier temps pour préparer les parties prenantes à la mise en œuvre du PAN. Toutefois, après cette stratégie de renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et individuelles en matière de genre, paix et sécurité, il faudrait renforcer les mesures d'accompagnement complémentaires, afin d'atteindre effectivement les résultats du PAN.

#### **Pertinence de la théorie du changement du programme**

- La théorie du changement est-elle cohérente et valable ?

Bien que valable dans une certaine mesure, la théorie du changement n'a pas bien explicité les voies causales du changement. Plus particulièrement, une concentration sur les voies de causalité aurait aidé à déterminer comment des actions spécifiques conduiraient aux changements prévus, orientant ainsi le choix des interventions. L'absence de ces informations représente

une limitation en termes de possibilité (i) de définir les stratégies idoines pour atteindre les résultats escomptés en clarifiant les voies causales, et (ii) de suivre les progrès vers la réalisation des résultats. En effet, les effets/résultats [à court terme] du programme d'appui définis dans la théorie du changement, sont exactement les objectifs à long terme du PAN R1325,

qu'on ne peut pas atteindre grâce au seul programme d'appui et à si court terme. Par conséquent, les liens de cause à effet entre les produits du programme et les résultats du PAN ne peuvent qu'être faibles. À l'avenir, ONU Femmes pourrait envisager de clarifier les voies causales au moment de la conception d'un nouveau

programme, le cas échéant. Une théorie complète du changement contribuera à une meilleure articulation de la manière dont le changement se produit, orientant ainsi le choix des stratégies utilisées pour obtenir les résultats escomptés. Ceci devrait se refléter sans ambiguïté dans le cadre des résultats.

#### CONSTATATION 4 :

Il existe des implications liées à la pertinence du cadre de résultats, du fait de l'absence d'une théorie explicite du changement alignée sur le programme d'appui. En effet, les résultats retenus dans la théorie du changement sont les effets du PAN R1325, ce qui la rend très ambitieuse, avec des résultats que le programme ne pourra jamais atteindre, et auxquels la contribution du programme ne sera que très modeste.

#### **Pertinence logique (logique verticale du programme) : qualité du cadre de résultats**

- ➔ Le cadre des résultats du programme a-t-il été défini de façon cohérente et complète au niveau des outils de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ?

Afin d'approfondir les conséquences de la faiblesse de la TdC mentionnée ci-dessus, nous allons examiner si le cadre des résultats du programme a été défini de façon cohérente et complète (effet, produits, indicateurs, cibles, données de base...) au niveau des outils de Gestion Axée sur les Résultats (GAR), en prenant en compte les priorités du programme.

L'équipe d'évaluation se félicite de constater que les produits, les résultats et les indicateurs ont été tous définis, ce qui, en général, est le point faible de plusieurs programmes et projets. Cependant, les valeurs de base et les cibles des indicateurs de résultats n'ont pas été définis, sauf pour un seul résultat sur cinq, en l'occurrence le résultat 1 relatif au pilier « participation ». Les cibles auraient pu montrer, au moins, le niveau de contribution que le programme se propose d'apporter à la mise en œuvre du PAN pour l'atteinte des résultats, surtout si elles sont exprimées en termes de progression. Même si elles ont été définies, les valeurs de référence de l'indicateur du premier résultat portent sur le niveau national, et il serait exagéré d'imputer leur réalisation ou non au seul programme d'appui. De plus, pour les indicateurs de produits, la valeur de base n'a pas été indiquée pour 8 produits sur 18, soit plus de 44 % au total. Toutefois, on constate que les données sur les indicateurs ont été collectées en tant que résultats obtenus pour la période renseignée, et non comme valeur réelle de l'indicateur, qui serait un cumul de la valeur de base et de l'accroissement obtenu au cours de la période. Toutefois, il est parfaitement possible d'analyser l'évolution des

indicateurs tant qu'on connaît la cible. Malheureusement, l'étude de base qui devait être réalisée avant la finalisation du cadre de résultats pour collecter les données des indicateurs du programme, et ainsi fixer toutes les cibles annuelles, n'a pas été effectuée dans les délais, puisqu'elle ne l'a été qu'en 2022. Il était prévu d'organiser une phase de planification participative pour élaborer et mettre en œuvre un plan de suivi et évaluation qui comprend l'établissement de données de référence et d'indicateurs de suivi à partir de cette étude de référence. Par ailleurs, les indicateurs de produits ne sont pas suffisamment spécifiques et mesurables. En effet, ils sont souvent composés, ce qui les rend difficile à mesurer. En outre, ils ne sont pas toujours précis, ce qui rend difficile leur mesure. À titre d'illustration, les indicateurs sont souvent exprimés en « nombre d'entités dont les capacités ont été renforcées ». Toutefois, ce renforcement de capacités n'est pas bien défini, ni dans la formulation du produit, ni dans la formulation de l'indicateur, ce qui rend son évaluation imprécise, et plus ou moins arbitraire. Est-ce une amélioration des compétences (lesquelles ?), des connaissances, un perfectionnement ou une introduction de nouveaux outils, des équipements et/ou d'autres ressources nécessaires pour exécuter un travail avec compétence ? Sans de telles précisions, l'évaluation ne peut être que très approximative.

En définitive, bien que des documents de référence très pertinents aient été fournis, les faiblesses du cadre des résultats du programme, en particulier en ce qui concerne les données inadéquates sur les résultats, ont limité la



possibilité d'évaluation des résultats. Le cadre de résultats manque de valeurs pour les indicateurs de résultats, ce qui restreint la possibilité de les mesurer. Les rapports

narratifs annuels ne contiennent pas du tout de données sur les résultats, ce qui est tout à fait justifié compte tenu du niveau très élevé de ces derniers.

#### CONSTATATION 5 :

La conception technique du cadre de résultats du programme est solide jusqu'au niveau des produits, et les activités et les indicateurs de produits ont été clairement énoncés. Cependant, il existe quelques faiblesses techniques dans la conception du cadre de résultats, surtout en ce qui concerne les liens de causalité entre les produits et les résultats, ainsi que dans la définition des indicateurs de résultats, ce qui est susceptible d'affecter le bon suivi du programme.

## 4.2. Efficacité de l'atteinte des résultats

**L'efficacité (succès, réussite)** est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. Également utilisé comme mesure agrégée (ou jugement) du mérite ou de la valeur d'une activité, c'est-à-dire la mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou devrait atteindre, ses principaux objectifs pertinents de manière efficace et durable et avec un impact sur le développement [OCDE-CAD]<sup>16</sup>.

Il s'agit d'un programme multidimensionnel, dont on peut affirmer qu'en pratique, il s'agit de plusieurs projets mis en synergie. Ses composantes se renforcent mutuellement et pourraient doter chacune d'elles d'une capacité exceptionnelle à servir de levier à l'autre, si elles étaient bien intégrées.

Ci-dessous, l'examen de l'efficacité du programme est présenté en sous-sections selon les résultats attendus. Les questions d'évaluation suivantes ont été utilisées pour évaluer ce critère.

#### QUESTIONS ÉVALUATIVES

- i. Quels ont été les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats escomptés ? Quels sont les résultats obtenus jusqu'à présent ?
- ii. Dans quelles mesures les résultats obtenus par le programme ont-ils bénéficié aux populations cibles, hommes et femmes ?

La présente section résume les conclusions sur l'efficacité du programme à atteindre ses objectifs pour chaque résultat. L'évaluation, qui est de nature surtout qualitative, repose sur une analyse de la corrélation entre les réalisations rapportées du programme, leur contribution aux différents produits attendus pour chaque résultat et, par conséquent, à l'atteinte des objectifs globaux.

**Le programme a réussi à obtenir des résultats significatifs dans plusieurs domaines. Il a vraiment été d'une grande utilité, surtout que c'est le seul**

**programme que nous avons pour appuyer la mise en œuvre du PAN R1325 – Haut Cadre, MPFEF.**

En général, l'évaluation a révélé que le niveau de satisfaction à l'égard des résultats du programme est élevé parmi les parties prenantes, en particulier les bénéficiaires directs du programme. Ainsi, comme on le verra en détails plus loin, sur les 12 produits composant le programme, 8 produits ont évolué de façon « très satisfaisante », et 4 de manière « satisfaisante ». Aucun produit n'a connu une progression « très insatisfaisante ».

16 Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, OCDE CAD

» ou « insatisfaisante ». Notons cependant que faute de valeurs de référence pour les indicateurs de produits et d'activités annuelles, cette appréciation reste indicative.

Elle repose sur le nombre d'activités mises en œuvre, sans considération de leurs niveaux d'exécution, non documentés avec précision.

### **BONNE PRATIQUE 1 : quand les imams s'engagent dans la mise en œuvre de la R1325**

Le programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325, en collaboration avec l'ONG partenaire de mise en œuvre GREFFA, a réussi à impliquer les leaders religieux, habituellement réticents, dans la mise en œuvre de la R1325, ce en adoptant une approche participative et inclusive.

Pour y parvenir, le Bureau régional du Haut Conseil Islamique de Gao a bénéficié de l'accompagnement technique et financier du programme, afin d'entreprendre des activités génératrices de revenu (AGR). Cette initiative a été très appréciée par les leaders religieux et les a motivés davantage à jouer le rôle qui est le leur dans la prévention contre l'extrémisme violent, la promotion des femmes dans la gestion des conflits, et la lutte contre les VBG.

Les séances de renforcement des capacités organisées ont permis aux religieux (associations musulmanes des hommes, des femmes et des jeunes) d'entreprendre des actions communautaires pour véhiculer des messages de paix en organisant des prêches dans les mosquées et dans les espaces publics. De plus, les connaissances acquises lors des sessions de renforcement des capacités ont été transmises aux élèves de plusieurs écoles coraniques pour une meilleure protection des droits humains.

Par ailleurs, grâce au programme, ONU Femmes a contribué à l'organisation d'un événement régional qui a réuni les leaders religieux islamiques du Burkina Faso, de la Mauritanie, du Niger, du Ghana, et des responsables régionaux du Haut Conseil Islamique du Mali. Cet événement a donné lieu à 3 journées de prêches d'invocation. Cet espace de rencontre et d'échange a été une occasion pour la population de Gao et environnants de cultiver la paix et le vivre ensemble, dans un contexte pourtant marqué par l'insécurité.

Grâce aux initiatives développées par les associations musulmanes bénéficiaires de l'appui financier du programme d'appui, plusieurs jeunes ont abandonné leur projet de rejoindre les groupes terroristes. Ainsi, les prêches et les différentes actions de sensibilisation menées ont contribué à prévenir l'extrémisme violent, la violence conjugale, familiale et communautaire. Aujourd'hui, les associations musulmanes se sentent fières de leur collaboration avec le programme et ONU Femmes dans le cadre de la R1325, et elles restent mobilisées pour poursuivre les actions. Pour étendre la portée, les chefs religieux comptent impliquer davantage d'associations musulmanes non bénéficiaires au niveau communautaire, afin d'obtenir plus de résultats dans la mise en œuvre de la R1325.

La vaste expérience de l'équipe du programme ONU Femmes et des partenaires de mise en œuvre dans la mise en œuvre des projets et programmes FPS, le style collaboratif adopté dans la conception et la mise en œuvre du programme, et la coopération des bénéficiaires du programme, ont tous contribué aux réalisations enregistrées. Par ailleurs, les fonctions d'appui technique multiformes fournies par l'équipe du programme d'ONU Femmes aux partenaires de mise en œuvre, ont remarquablement contribué à la réussite du programme dans les quatre thématiques liées aux processus de paix et de sécurité.

Ainsi, en dépit des multiples contraintes liées à l'insécurité grandissante pendant la période de mise en œuvre du programme, à la pandémie de Covid-19, à l'instabilité

politique du pays, et à l'embargo diplomatique et économique qui en a découlé, la plupart des cibles des indicateurs de produits du programme ont été atteintes dans tous les domaines d'intervention ; certaines d'entre elles dépassant même les valeurs prévues à la fin du programme. Cette performance a contribué de manière significative aux priorités nationales en matière de mise en œuvre du PAN R1325. Toutefois, les réalisations spécifiques et mesurables au niveau des résultats n'ont pas pu être évaluées, en raison du manque de données sur les indicateurs de résultats. En effet, si le cadre de S&E et les rapports basés sur les informations fournies par les entités de mise en œuvre du programme dans les différentes zones d'intervention, fournissent certes une vision plus ou moins complète de ce qui a été réalisé

en termes d'activités et de produits obtenus, ils ne rendent pas directement compte des résultats attendus du programme, dans une logique de suivi-évaluation axé sur les résultats. Ceci est dû essentiellement aux problèmes définis précédemment, liés à la nature long terme des effets/résultats, et aux indicateurs de suivi-évaluation dont l'évolution n'a pas été documentée. Compte tenu de la faiblesse, déjà mentionnée, de la définition des indicateurs, l'évaluation des produits par l'atteinte de leurs indicateurs de performance serait biaisée. On a donc ici choisi d'exploiter également la réalisation des activités (annexe 6). Cependant, comme les plans de travail annuels ne précisent pas le niveau de réalisation des activités pour chaque année et leur niveau d'achèvement, leur analyse s'est aussi avérée imprécise pour l'évaluation des produits. L'équipe d'évaluation a alors choisi d'utiliser les indicateurs de produits en les triangulant avec les activités réalisées, pour confirmer ou infirmer la tendance en matière de changement.

Sur cette base, l'évaluation a constaté que le programme d'appui, fondé sur la stratégie de renforcement des capacités, a été efficace dans le renforcement des capacités des détenteurs d'obligations à mieux intégrer la participation des femmes dans les processus de paix et de sécurité, en impliquant directement les leaders traditionnels et les leaders religieux comme partenaires dans l'agenda FPS. Le programme a notamment contribué à sensibiliser les femmes, les hommes et les acteurs de la sécurité et de la justice à l'égalité des sexes et au rôle important des femmes dans la paix et la sécurité aux niveaux national, régional et local, ce qui les a davantage motivés à s'impliquer dans le processus de recherche de la paix et de la sécurité. Même si le programme ne dispose pas d'un système robuste pour évaluer l'application pratique à long terme des connaissances et des compétences acquises grâce aux formations, les personnes interrogées ont expliqué comment le suivi était effectué plus ou moins efficacement par les partenaires de mise en œuvre, grâce aux contrats d'engagement, à travers lesquels les apprenants établissent de petits plans d'action pour appliquer leurs nouvelles connaissances. Dans leur grande majorité, elles ont hautement apprécié ces activités de renforcement des capacités du programme. Les bénéficiaires des formations ont en plus apprécié le côté concret de la formation, à travers lequel ils ont été initiés aux aspects pratiques de la R1325. Cependant, bien que le programme ait réussi à combler des lacunes importantes en matière de capacités à court terme, certains partenaires nationaux clés, dont les partenaires

des institutions publiques et les organisations de la société civile, s'attendent à ce que le programme poursuive ou même élargisse son appui.

Par ailleurs, la stratégie de mobilisation, à travers la sensibilisation et le plaidoyer, s'est révélée être une méthode efficace pour augmenter la participation et l'autonomisation des femmes dans leurs communautés. À cet effet, le programme a d'abord visé à vulgariser le PAN qui, jusque-là, n'était pas connu, puis à produire des plans d'action locaux (décentralisés) sur la mise en œuvre de la résolution 1325 avec des plans opérationnels, et ensuite à plaider pour leur adoption. C'est ainsi que les interventions du programme ont pu apporter quelques changements notables dans la façon de concevoir le rôle de la femme dans les processus de paix et sécurité, notamment un accroissement de la participation, si modeste soit-il, des femmes et des filles dans les instances de dialogue sur la paix et la sécurité au niveau national, régional et local. Aujourd'hui, à la suite des activités de renforcement des capacités et de plaidoyer réalisées, plusieurs femmes participent activement à la résolution de conflits communautaires et familiaux, et elles sont présentes dans plusieurs médiations au niveau local.

Il convient aussi de noter que le programme est resté flexible et réactif. Il a ainsi su s'adapter aux changements de contexte dans le pays et tirer parti des opportunités émergentes, telles que des AGR basés sur la lutte contre le Covid-19, en remplacement de certaines activités ne pouvant plus être réalisées du fait de la situation sanitaire, par d'autres aussi utiles pour les populations cibles.

Comme on le verra par la suite dans l'évaluation des réalisations, outre des activités de plaidoyer et de formation, le programme a également fourni un appui technique en termes de renforcement des capacités et un accompagnement opérationnel pour les institutions nationales et les acteurs de la société civile, dans le cadre de la mise en œuvre effective du PAN. Ces interventions ont produit des résultats significatifs, bien que de portée encore modeste.

#### CONSTATATION 6 :

L'évaluation a constaté que presque tous les produits du programme ont été réalisés, mais il n'a pas été possible d'évaluer des progrès spécifiques et mesurables au niveau des résultats, en raison du manque de données sur les indicateurs de résultats, notamment les valeurs de référence et les valeurs cibles, ainsi que les données de suivi.

#### 4.2.1. Participation

Dans ce domaine de résultats, le programme appuie le Mali pour améliorer la participation des femmes dans les instances de décision à tous les niveaux, en particulier dans les structures de gestion des processus de paix et de sécurité. À cet effet, le programme soutient les réformes constitutionnelles, les lois et les politiques, la promotion de mesures sensibles au genre pour la participation des femmes à la vie politique, ainsi qu'un plaidoyer tous azimuts pour l'égalité des sexes.

Comme il a été mentionné précédemment, et nous le verrons en plus de détails, les réalisations du programme ont déjà produit quelques impacts rapides en matière de participation des femmes dans les processus de paix, aussi bien au niveau national qu'au niveau local. En effet, les activités mises en œuvre ont largement contribué à la réalisation de tous les produits du programme, soutenant ainsi de manière significative la mise en œuvre du PAN au niveau national et local.

---

**Résultat 1 : les femmes participent activement à la prise de décision sur la paix et la sécurité, notamment aux mécanismes de mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation et aux efforts de médiation, de négociation et de résolution des conflits à tous les niveaux, et leurs priorités sont prises en compte.**

Les données au début du programme indiquent que de 10,8 % des personnes participant aux mécanismes de mise en œuvre de l'Accord ou à d'autres mécanismes consultatifs pour la paix et la sécurité sont des femmes. Au terme du programme, cette participation devrait atteindre au moins 30 %, proportion fixée par la loi no 2015-052 du 18 décembre 2015 de la République du Mali. Aujourd'hui, la représentation des femmes au sein des organes de paix et de sécurité se présente comme dans le tableau 2 ci-dessous. La participation de 12 femmes dans les sous-comités du CSA n'est pas incluse dans le tableau. Cette percée notable a été réussie en grande partie grâce à la mobilisation des parties prenantes, aussi bien les détenteurs de droits que les détenteurs de devoirs, autour des objectifs de la R1325. Au niveau local, l'équipe d'évaluation a constaté que les femmes sont aujourd'hui parties prenantes des efforts de médiation, de négociation et de résolution des conflits. Dans d'autres mécanismes de paix et instances de décision, la situation a aussi évolué. Ainsi, la représentation des femmes dans les appareils électoraux et de transition se rapproche de 30 % prônés par la loi sur les quotas. On compte 28,57 % de femmes dans le Conseil National de Transition, 26,6 % dans l'Autorité Indépendante de Gestion des Élections (AIGE), 36,84 % dans le panel de hautes personnalités pour les Assises Nationales de la Refondation, et 30 % dans le Comité national d'organisation de ces assises.

**Dans la commune de Bourem Inaly, dans la région de Tombouctou, 4 villages avaient refusé l'intronisation de leurs chefs de villages. Les femmes ont pu conduire la médiation dans 3 villages et cela a permis l'intronisation des chefs de ces villages – Coordinateur de l'ONG ASG Tombouctou.**



**TABLEAU 2****Participation des femmes dans les organes de paix et sécurité**

Organe	2019		2023	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Comité de suivi de l'Accord de paix (CSA)	0/20	0 %	13/29	38 %
Commission Vérité Justice Réconciliation (CVJR)	5/25	20 %	5/25	20 %
Comité CNDDR	1/38	2,6 %	1/38	2,6 %
Comité CNRSS	-	19 %	-	6 %

Il sied de noter que, pour la première fois, le nombre de femmes a dépassé les 30 % au sein d'une structure étatique de haut niveau, à savoir le Comité de suivi de

l'Accord de paix (CSA). Cela représente une avancée très significative et, au dire des personnes interrogées, c'est une première qui augure des lendemains meilleurs.

**PRODUIT 1.1** : les capacités nationales (structures de l'État et autres parties signataires de l'Accord de paix, mécanismes de paix, partis politiques, société civile, y compris les organisations de femmes et de jeunes, médias) sont renforcées en ce qui concerne l'agenda sur les femmes, la paix et la sécurité et le PAN R1325 pour la mise en œuvre et le suivi de l'Accord pour la paix et de la stratégie nationale de réconciliation.

Pour réaliser ce produit, le programme met en œuvre des initiatives de renforcement des capacités pour la mise en œuvre de l'agenda FPS et la résolution 1325 du CSNU, pour les structures étatiques et autres parties signataires, les mécanismes de paix, les partis politiques, la société civile, y compris les organisations de femmes et de jeunes, ainsi que les médias. Le programme s'emploie également à soutenir la création et/ou le renforcement de mécanismes formels et informels de participation des femmes à la mise en œuvre de l'Accord de paix et de réconciliation à tous les niveaux, y compris le plaidoyer et l'appui à la création et au fonctionnement d'un Observatoire des femmes au niveau national et des cellules d'observation au niveau local pour promouvoir la participation des femmes aux processus de réforme liés à l'Accord de paix et fournir une expertise technique pour améliorer leur sensibilité au genre. À cet effet, le programme a contribué de manière significative au renforcement des capacités institutionnelles, des fonctionnaires des institutions des parties prenantes et des administrations locales, ainsi que d'autres détenteurs d'obligations appuyés par le programme. Leurs connaissances ont été renforcées par la formation à l'agenda Femmes, Paix et Sécurité et le PAN R1325, et par un soutien direct. En plus des opportunités de renforcement des connaissances et

compétences sur l'agenda FPS et la résolution 1325 fournies aux structures et bénéficiaires ciblés par le programme, celui-ci a facilité la mise en œuvre de la R1325 grâce à l'assistance technique pour l'élaboration des stratégies idoines, telles que la stratégie nationale de réconciliation, la stratégie sectorielle Genre de la réconciliation, et la stratégie Genre de l'État-Major Général. Dans le même cadre, une assistance technique est également fournie pour l'évaluation de la politique nationale Genre, les consultations sur la nouvelle loi électorale, la Constitution, et pour la réorganisation administrative. Toutes ces réformes sont de nature à créer un environnement légal favorable à la mise en œuvre de l'agenda Femmes, Paix et Sécurité.

Au début même du programme, un atelier national de haut niveau pour la participation des femmes à la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali a été organisé à Bamako du 22 au 23 janvier 2020, pour convenir de mesures concrètes et immédiates afin de parvenir à la pleine participation des femmes du Mali à la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation, ainsi qu'au développement socio-économique du pays<sup>17</sup>. Au terme de cet atelier, considéré à juste titre comme l'une des grandes réalisations du programme d'appui, les participants ont formulé 8

17 Rapport de l'atelier national de haut niveau pour la participation des femmes à la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali, Bamako 22-23 janvier 2020

grandes recommandations qui devraient concrétiser la participation des femmes : (i) l'inclusion des femmes dans les organes liés à l'Accord pour la paix et la réconciliation ; (ii) la création d'un Observatoire des Femmes ; (iii) la préparation des femmes à l'exercice de fonctions élues ; (iv) la création d'une garantie bancaire pour les femmes ; (v) le renforcement des capacités des femmes à contribuer à la mise en œuvre de l'Accord, à la diffusion de l'Accord dans les différentes langues et auprès de l'ensemble des communautés ; (vi) la mise en place d'un cadre de suivi inclusif pour la mise en œuvre des recommandations de l'atelier ; (vii) l'engagement des participants à coopérer et soutenir le cadre de suivi ; et (viii) l'appel au Gouvernement pour qu'il assure le suivi et la diffusion par tous les moyens idoines dans les 3 mois. Le programme d'appui s'est ensuite attelé à faciliter

la mise en œuvre de deux recommandations clés, à savoir : l'augmentation du nombre de femmes dans les mécanismes de l'Accord pour la paix de 3 % à 30 %, et la création d'un observatoire indépendant des femmes pour suivre les progrès de la mise en œuvre de l'Accord. Si la loi no 052 garantissant la représentation des femmes à hauteur d'au moins 30 % dans les fonctions publiques a été plus ou moins appliquée dans les organes de l'Accord pour la paix et la réconciliation, l'observatoire indépendant des femmes pour suivre les progrès de la mise en œuvre de l'Accord n'a pas pu être créé, faute de consensus sur son format entre les différents acteurs. Toutefois, le processus est toujours en cours, sous l'égide de la MINUSMA, en collaboration avec les agences des Nations Unies, notamment ONU Femmes.

### **BONNE PRATIQUE 2 : au Mali, la participation des femmes au CSA passe de 0 à 38 % en 2 ans, un bon exemple pour les autres mécanismes de gestion de l'Accord pour la paix et la réconciliation**

La participation des femmes au sein du comité de suivi de l'Accord issu du processus d'Alger a pris du temps. Il y a eu 40 sessions sans aucune femme représentée dans le comité de suivi de l'Accord. Progressivement, les femmes ont pris conscience de leur exclusion, et cela a abouti à des efforts de plaidoyer pour inverser la tendance. Ce n'est qu'à partir de 2020, lors de la 4<sup>ème</sup> session en novembre, qu'on a vu les premières femmes apparaître dans le CSA<sup>18</sup>.

En dépit de la loi no 2015-052 sur les quotas, la participation des femmes dans les mécanismes de paix est restée très limitée. Aucune femme, par exemple, ne participait au Comité de Suivi de l'Accord (CSA). Grâce à la réclamation des femmes et au plaidoyer tous azimuts, le taux de représentativité dans le CSA a connu une augmentation de 0 % en 2019, à 31 % en 2020. Aujourd'hui, sur 29 membres, 13 sont des femmes, soit une proportion respectable de 38 %. Au niveau des sous-comités du CSA, on compte également 12 femmes. Ce résultat est le fruit de la coopération des organisations de femmes avec le programme d'appui à la mise en œuvre du PAN, et ses différents partenaires. Le renforcement des capacités dont a bénéficié les femmes du CSA a permis d'influencer la prise de décisions et de promouvoir leurs droits et préoccupations lors des différentes sessions. Cependant, au-delà de l'augmentation du taux de représentativité des femmes au niveau du CSA, quelques insuffisances nécessitent d'être corrigées, que le programme compte rectifier dans les prochains jours. Par exemple, les 12 femmes des sous-comités n'ont pas encore bénéficié de renforcement des capacités leur permettant d'être au même niveau que celles du CSA. En outre, les 3 femmes qui ont été nommées au CSA n'ont pas encore pris part aux sessions. Par ailleurs, les femmes représentantes de la partie gouvernementale au niveau du CSA n'ont pas d'ancrage institutionnel formel. Cela ralentit parfois leur dynamisme, puisqu'elles ne savent pas si elles sont rattachées au ministère de la Réconciliation Nationale et de la Cohésion Sociale ou au ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille. Pour plus d'efficacité dans la poursuite des actions, cette ambiguïté mériterait d'être levée.

18 Communiqué de la 4<sup>ème</sup> session du comité de suivi de l'Accord (CSA), MINUSMA, 18 novembre 2020

Le Mali accuse un manque d'études stratégiques de haute qualité pour mieux orienter son action et pour une prise de décision éclairée, dans le cadre notamment de la mise en œuvre de l'agenda FPS et de la R1325. C'est pourquoi le programme a fourni un appui à l'élaboration de quelques études stratégiques, tenant compte de la situation actuelle sur le plan national et des engagements internationaux du pays. Dans ce cadre, une analyse de conflits sensible au genre a été lancée en 2020, sous la supervision d'un groupe de travail composé d'ONU Femmes, du FNUAP et de la MINUSMA, pour appuyer la mise en œuvre de la résolution 1325, en montrant la pertinence de la participation des femmes dans les processus de gestion des conflits et de paix. Par la suite, plusieurs autres documents stratégiques ont été élaborés, notamment dans les domaines de la justice formelle et de la justice transitionnelle, ainsi que lors de l'élaboration des stratégies Genre des Forces Armées du Maliennes (FAMA), du ministère de la Réconciliation nationale, du ministère des Affaires étrangères et de la Coopération Internationale, du ministère de l'Économie et des Finances, du ministère de la Justice, et éventuellement d'autres qui s'avèreraient nécessaires d'ici la fin du programme.

Dans le cadre du renforcement des connaissances, des sessions de formation sur l'agenda FPS et les dispositions de la résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU (CSNU) ont été organisées pour les structures étatiques et autres parties signataires de l'Accord pour la paix et la réconciliation, les membres des organes liés à l'Accord pour la paix et la réconciliation, notamment les membres du CSA, les structures membres du comité de suivi du PAN, le Bureau du Haut Représentant du Président de la République pour la mise en œuvre de l'Accord (BHRPR), les partis politiques et les OSC, y compris les organisations de femmes et de jeunes. Dans le même cadre, le programme a également contribué de manière significative au renforcement des capacités des personnels des services techniques de l'État, en analyse du genre, de l'agenda FPS, de l'Accord pour la paix et la réconciliation, et de la planification et budgétisation sensibles au genre (PBSG), pour veiller à ce que les besoins des femmes soient intégrés dans les budgets nationaux et locaux.

Pour transformer ces connaissances en compétences techniques, le programme a également facilité la création de communautés de pratique et d'apprentissage, soit des espaces d'échanges fertiles qui permettent à leurs membres de collaborer, d'approfondir leurs

connaissances et d'accroître leurs capacités dans les domaines d'intérêt ou d'expertise qu'ils partagent. En conséquence, on note une prise en compte du genre par les membres des communautés de pratique et d'apprentissage, depuis la phase de conception des projets jusqu'à la mise en œuvre. Il y a réellement un transfert des connaissances et des compétences à la suite des formations organisées.

Conformément aux principes d'intégration du genre, les hommes participent aussi à toutes ces initiatives, soit une stratégie visant à mettre en relation les femmes avec les hommes qui sont déjà dans les structures de consolidation de la paix, et à les sensibiliser à l'importance de la participation des femmes aux efforts de consolidation de la paix. Cette stratégie du programme d'appui a été très appréciée par les hommes, et elle a même commencé à porter des fruits au vu de la consolidation de la participation des femmes à la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation. Dans le même cadre, un consortium de 5 réseaux de femmes des organisations de la société civile a mené un vaste plaidoyer efficace qui a énormément contribué à la reconnaissance de la participation des femmes dans la Charte de la Transition, et à la prise en compte de la loi no 2015-052 dans la nouvelle loi électorale.

Avant la fin de cette année 2023, et donc du programme, plusieurs activités en cours ou en préparation seront complétées. Il s'agit notamment de la formation d'une trentaine de membres des OSC de la communauté de pratiques sur le concept et l'analyse de genre, la résolution 1325, la communication auprès des adultes, le plaidoyer, les styles d'apprentissages et les techniques de persuasion, le genre et le handicap, pour une meilleure appropriation du Plan d'action et sa dissémination dans leurs structures et au niveau communautaire ; l'organisation d'un atelier de formation des formateurs de la Direction Générale du budget et de la Cellule Technique de Coordination du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CT/CSLP) sur la planification et la budgétisation sensibles au genre, comme stratégie de promotion de la durabilité des réalisations du programme ; et surtout, le renforcement des capacités des femmes et des hommes membres du comité de suivi de l'Accord de paix (CSA) en matière de leadership, de genre et des autres domaines techniques de l'Accord (réformes institutionnelles, DDR/RSS), en partenariat avec la FBA et la MINUSMA. Il s'agit également des activités d'appui techniques telles que le soutien à la mise en œuvre des plans d'actions des cellules

d'observatoires des femmes au niveau régional ; l'appui à la mise en œuvre des plans d'actions de la stratégie Genre ministère de la Réconciliation et de la Cohésion sociale (MRCSS) ; un appui technique et financier à la mise en œuvre des initiatives régionales de l'Équipe Régionale d'Appui à la Réconciliation de Mopti ; et le soutien à la production et la publication de l'annuaire statistique sur les fonctions nominatives et électives.

Au total, 9 activités ont été prévues pour le produit 1.1. Sur ces 9 activités, 8 ont été plus ou moins réalisées, soit 89 % de toutes les activités, ce qui est très satisfaisant. Par ailleurs, l'examen des documents, corroboré par les entretiens avec diverses parties prenantes a mis en évidence que, dans l'ensemble, le programme a fait des progrès significatifs dans la réalisation de ces activités prévues pour l'atteinte du produit 1.1 escompté.

#### CONSTATATION 7 :

Le renforcement des capacités des parties prenantes pour le plaidoyer et la sensibilisation a permis de remettre sur l'agenda l'application de la loi no 052 garantissant la représentation des femmes à hauteur d'au moins 30 % dans les fonctions publiques avec, pour résultat, l'augmentation de la participation des femmes dans les structures de mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation. L'évaluation note néanmoins que l'observatoire indépendant des femmes pour suivre les progrès de la mise en œuvre de l'Accord n'a pas pu être créé, faute de consensus sur le format proposé. Les discussions sont toujours en cours au niveau des Nations Unies pour faire de nouvelles propositions. En revanche, certains observatoires des femmes au niveau local ont réussi à faire des plaidoyers pour apporter des réponses à des problèmes des communautés tels que l'accès à l'eau potable, la gestion de conflits intercommunautaires, etc.

**PRODUIT 1.2 :** les acteurs locaux et nationaux, y compris les femmes et les jeunes (hommes et femmes), ont la capacité de renforcer la cohésion sociale, la médiation, la réconciliation, le dialogue et de faciliter l'intégration/la réintégration des rapatriés et des personnes déplacées à l'intérieur du pays.

À travers ce produit, les interventions visent à renforcer les capacités des acteurs nationaux et locaux, hommes et femmes, filles et garçons, en matière de cohésion sociale, médiation, réconciliation, dialogue et communication sociale, et de faciliter l'intégration et/ou la réintégration des rapatriés et des personnes déplacées internes.

**Grâce aux multiples formations, j'ai compris beaucoup de choses. Cela fait qu'aujourd'hui, j'ai des ambitions pour être candidate lors des élections communales futures – Ambassadrice de paix à Tombouctou.**

Un nombre impressionnant de femmes et d'hommes au niveau national et surtout au niveau local, dont plusieurs ambassadrices/championnes médiatrices au niveau local et quelques femmes médiatrices au niveau national, ont vu leurs capacités renforcées dans les domaines de la médiation, de la gestion des conflits et de la communication sociale, dans les zones couvertes par le programme. Les femmes médiatrices formées dans ce cadre ont efficacement contribué à la conduite des médiations locales. Ainsi, au total, 4 525 femmes, 592 hommes et 71 jeunes dans toutes les localités d'intervention ont bénéficié de ce programme

de renforcement de capacités. Dans les différentes localités, pour encadrer les autres et promouvoir la paix, 354 femmes ont été choisies en tant qu'ambassadrices de paix, selon des critères de confiance, d'acceptabilité communautaire et d'engagement social. Elles travaillent en partenariat avec les hommes modèles, les leaders religieux et traditionnels, et les jeunes, avec qui elles ont pu créer des alliances productives. Ensemble, ils et elles sensibilisent leurs communautés à la paix, organisent des dialogues communautaires et des plaidoyers pour la cohésion sociale dans plusieurs localités. On note ainsi que les femmes ambassadrices de paix ont contribué à 208 initiatives de médiation et à la résolution de 95 conflits communautaires et familiaux dans les régions desservies par le programme. Ces conflits sont généralement liés à des problèmes de chefferie, de leadership entre les jeunes, entre communautés hôtes et déplacés internes, à des activités des groupes armés non étatiques, etc.

Le programme a aussi facilité l'implication de plusieurs femmes membres des réseaux de femmes leaders de la société civile dans les activités de médiation pendant



la crise socio-politique post-électorale, et dans les consultations nationales sur la charte et la feuille de route de la transition. De ce fait, comme précédemment évoqué, on note que grâce aux activités de renforcement des capacités réalisées, plusieurs femmes ont déjà activement participé à la résolution de conflits communautaires et familiaux, et interviennent dans plusieurs médiations au niveau local, ce qui ne laisse aucun doute sur l'atteinte des objectifs du produit. Aujourd'hui, les activités en cours pour la réalisation du produit 1.2, portent sur la mise en œuvre des plans

d'action des ambassadrices de paix des régions de Mopti et Tombouctou issus des formations aux « techniques de médiation et de négociation des conflits », afin qu'elles servent de relais communautaires à Mopti, Tombouctou, Kidal, Ségou et Macina.

Le produit 1.2 compte 8 activités au total. En tout, 6 ont été exécutées dans une certaine mesure, ce qui représente un bon niveau d'exécution de 75 %, avec mention « satisfaisant ».

#### CONSTATATION 8 :

Plusieurs activités, soit 75 % au total, ont été réalisées. On note qu'elles ont eu un impact immédiat sur l'implication des femmes dans les initiatives de médiation et de résolution de conflits communautaires et familiaux, au niveau local notamment.

**PRODUIT 1.3 :** les capacités nationales et locales (structures étatiques, mécanismes de paix nationaux et locaux, partis politiques, société civile y compris les organisations de femmes et de jeunes, médias) sont renforcées pour promouvoir la participation des femmes aux postes de décision (mise en œuvre de la loi no°052) dans le domaine de la paix et de la sécurité.

Le produit 1.3 vise le renforcement des capacités nationales et locales pour la promotion de la participation des femmes à la prise de décision à tous les niveaux concernant les questions liées à la paix et à la sécurité. Il s'agit d'appuyer la mise en œuvre effective de la loi nationale no°052 qui promeut l'égalité de genre dans les postes officiels nommés et élus, à travers un appui technique à l'État et aux structures non étatiques basées sur l'analyse initiale des besoins, des actions de plaidoyer qui impliquent également les hommes, le soutien à la création de coalitions et de réseaux de femmes aux niveaux régional et local, des recherches sur les obstacles à la participation politique des femmes pour une meilleure compréhension des obstacles sociaux, économiques, politiques et culturels, et répondre aux besoins des femmes comme des conseils sur la gestion d'une carrière politique.

**L'ancien gouverneur de Gao avait l'habitude d'écrire à tous les partis politiques que ceux qui ne respectent pas la loi 052 verraient leurs listes de candidatures rejetées. Les partis politiques sont rentrés en ville pour chercher des femmes afin de constituer leurs listes – Femme élue de Gao**

Pour améliorer l'environnement socioculturel de la participation des femmes, des campagnes de

sensibilisation contre les stéréotypes de genre et des campagnes de sensibilisation ciblant les femmes pour leur implication dans la vie publique ont été menées aux niveaux national et local. À cet effet, le programme d'appui a commencé par une formation des acteurs communautaires (femmes et hommes) au niveau local, sur les stéréotypes de genre. Cette formation a permis d'élaborer et de mettre en œuvre des actions adaptées autour de la lutte contre les stéréotypes liés au genre. Elle a ainsi contribué à favoriser l'égalité et à améliorer l'estime de soi des femmes qui subissent des préjugés.

Le programme a également permis d'organiser des campagnes de sensibilisation et de dissémination de messages pour engager les hommes et les femmes dans la lutte contre les stéréotypes de genre. À cet égard, un document de plaidoyer (propositions et argumentaires) a été élaboré pour une meilleure prise en compte du genre dans les réformes du code électoral et de la charte des partis politiques. Ce document a été diffusé auprès des autorités politiques, notamment du Premier Ministre, du Président et des membres du CNT, du ministre de la Refondation de l'État, chargé des relations avec les Institutions, de la Ministre déléguée auprès du Premier ministre, chargée des réformes politiques et institutionnelles, du Président et des membres du

Panel des Hautes Personnalités pour l'organisation des Assises nationales. Il a également été largement disséminé en français et dans les langues nationales auprès des représentants d'autorités administratives (gouverneurs, préfets, services techniques de l'État), des légitimités traditionnelles et religieuses, des groupes armés et des forces armées maliennes, dans le district de Bamako et dans 9 régions (Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou, Mopti, Gao, Tombouctou, Taoudéni et Kidal).

Dans le cadre de la promotion de la participation des femmes aux instances de décision sur la paix et la sécurité, le programme d'appui a continuellement facilité une participation active et substantielle des acteurs clés, notamment les femmes de la société civile, aux campagnes de plaidoyer, à travers des consultations, le renforcement des capacités, le plaidoyer, la participation aux débats, les actions de sensibilisation

#### 4.2.2. Prévention

Le deuxième pilier du PAN couvre à la fois la prévention des conflits armés et la prévention des violences sexuelles et sexistes à l'égard des femmes et des filles. De plus, le deuxième axe prioritaire du programme d'appui concerne la prévention des VSBG et la prévention et la gestion des conflits communautaires dans les zones affectées par le conflit, y compris ceux liés aux ressources naturelles et à l'extrémisme violent. La stratégie appliquée passe par le renforcement des

et le partage des expériences. Dans le même cadre, le programme poursuit ses activités d'appui technique dans les domaines tels que l'accompagnement de la participation politique des femmes et la sensibilisation des femmes et des hommes pour leur implication ; l'appui à la création et la mise en réseau de coalitions de femmes, aux niveaux régional et local, ainsi que le soutien à leurs initiatives ; et l'appui à la participation des femmes aux événements et forums sous-régionaux importants. Autant d'initiatives destinées à promouvoir la participation optimale des femmes dans les mécanismes de paix et de sécurité, conformément à la résolution 1325.

En ce qui concerne les activités, on note aussi que comme précédemment, 7 activités sur 9, soit 78 %, ont été exécutées, ce qui permet de conclure que la réalisation du produit a été « satisfaisante ».

capacités des acteurs locaux, notamment les femmes, pour une alerte précoce inclusive dans la gestion des conflits, les mesures de confiance, la facilitation du dialogue, et les efforts de médiation. En incluant les femmes dans tous ces efforts, les droits, les capacités et les besoins de l'ensemble de la population peuvent être pris en compte, ce qui améliore considérablement la stabilité et la sécurité.

---

**Résultat 2 : les VSBG contre les femmes et les filles sont mieux prévenues dans les zones touchées par les conflits et les femmes contribuent de manière significative à la prévention des conflits, y compris ceux liés aux ressources naturelles et à l'extrémisme violent/au terrorisme.**

Ici, l'indicateur de résultat est : « changement positif dans les attitudes des filles, des garçons, des femmes et des hommes à l'égard de la violence sexuelle et sexiste ». Toutefois, il n'y a ni valeur de référence, ni cible, ce qui rend difficile l'évaluation de l'atteinte du résultat. De plus, il s'agit d'un indicateur qualitatif qu'on ne peut renseigner qu'après un sondage d'opinions, ce qui n'a jamais été fait. On se contentera donc de l'évaluation des produits associés au résultat.

**PRODUIT 2.1 : les principales parties prenantes (structures étatiques, organisations de femmes et femmes) ont renforcé leur capacité à mettre en œuvre des actions de prévention impliquant les hommes, les femmes, les filles et les garçons dans la lutte contre la VSBG/VBG dans les zones touchées par les conflits.**

Dans le cadre de ce produit, le programme vise à renforcer la prévention des VSBG liées aux conflits, en menant des activités de sensibilisation auprès de la population, avec la participation des hommes et des garçons ; en soutenant les initiatives de prévention des VSBG menées par les femmes, les hommes, les garçons et les filles ; et en offrant des services de soutien judiciaire et des mécanismes d'orientation pour aider à briser le silence autour des VSBG.

Pour atteindre ses objectifs, le programme s'est appuyé sur l'opérationnalisation des mécanismes communautaires, les comités de veille et les cases de la paix, afin de mener des campagnes de sensibilisation des communautés visant à briser le silence et dénoncer les actes de VBG, y compris les actes de violences sexuelles, dans les zones du programme. À cet effet, les comités de veille et les organisations de femmes ont renforcé leurs capacités pour prévenir et répondre à toutes formes de violences sexuelles et basées sur le genre liées au conflit, et leurs membres agissent actuellement pour prévenir et signaler les cas de VBG. L'appui aux organisations communautaires pour la prévention et le référencement des cas a été l'approche privilégiée depuis le début du programme, afin de transformer les mentalités et de renforcer l'ancrage local. Les membres des comités de veille, les ambassadeurs et ambassadrices de paix, les femmes leaders, les femmes des cases de la paix, jouent un rôle clé dans la sensibilisation, la prévention, le signalement et le référencement des cas de VBG. Des outils, comme la cartographie des services de prise en charge des VBG et le système de référencement, sont mis à leur disposition. Au total 367 hommes et garçons champions ont accru leurs connaissances sur la masculinité positive et non violente et le rôle des femmes, des filles, des hommes et garçons dans l'élimination des VSBG. Ils sont reconnus pour leur engagement et sensibilisent leurs communautés pour un changement de comportement en tant que membres des comités de veille. Sur le terrain, on note une meilleure connaissance des services de prise en

charge holistiques par les bénéficiaires du programme. Ceci explique le dynamisme dans le référencement des cas de VSBG.

Dans le même ordre, plusieurs personnes ont renforcé leurs capacités pour mettre fin à toutes formes de violences sexuelles et basées sur le genre, et sont directement impliquées dans les activités de prévention au niveau local, dans les zones du programme. Aujourd'hui, elles connaissent les différentes formes de VBG, les structures de prise en charge, et les voies de recours des survivantes. En plus, les chefs traditionnels et religieux (hommes) ont aussi bénéficié d'un renforcement de capacités sur le genre. Il en résulte que, depuis 2020, ils font des prêches et mènent des actions de sensibilisation dans les quartiers et les mosquées auprès des hommes, pour l'abandon des VBG et des violences sexuelles. Jusqu'à la fin du programme dans quelques mois, le point de mire des interventions reste la diffusion de guides de référence sur les services de soins et de soutien pour les cas de VSBG, dans les langues nationales et en format audio et vidéo, affiches, médias sociaux, etc. Avec cette stratégie, le programme compte atteindre beaucoup plus de participants potentiels dans la lutte contre les VBG.

Pour déconstruire les stéréotypes, le programme d'appui a introduit la nouvelle approche de la masculinité positive. Ainsi, dans certaines zones, des hommes et jeunes hommes influents au niveau communautaire ont amélioré leurs connaissances sur la masculinité positive et les masculinités co-responsables<sup>19</sup>. Ils se sont engagés à appuyer les actions de sensibilisation pour faciliter les changements de mentalités, et à accompagner les efforts des femmes pour la prévention des violences à l'encontre des femmes et des filles.

Le produit 2.1 repose sur la réalisation de 6 activités. Au vu du niveau d'exécution des activités, on peut dire que ce produit a été atteint, avec la réalisation des 6 activités prévues, soit 100 %, nombre qui confère la mention « très Satisfaisant ».

---

19 Hommes qui assument comme pairs les tâches familiales qui, dans certaines cultures, sont considérées comme exclusivement réservées aux femmes

#### CONSTATATION 9 :

L'évaluation constate que les réalisations du programme pour atteindre le produit, ont contribué à créer et renforcer les capacités au niveau des communautés pour la protection des femmes et des filles contre les violences sexuelles et basées sur le genre (VSBG). Cependant, la diffusion de guides de référence sur les services de soins et d'accompagnement des cas de VSBG (en langues nationales et dans un format audio et vidéo, affiches, réseaux sociaux etc.) reste à réaliser avant la fin du programme. De plus, dans le cercle de Douentza par exemple, l'unité de prise en charge holistique construite par ONU Femmes n'est pas encore opérationnelle, et le service local de la promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille, souhaite qu'elle soit opérationnalisée pour faire bénéficier de ses services les survivantes de VBG.

**PRODUIT 2.2 :** les acteurs locaux, y compris les femmes, disposent des capacités nécessaires pour l'alerte précoce, la prévention et la gestion des conflits communautaires, y compris ceux liés aux ressources naturelles et à l'extrémisme violent.

Le produit 2.2 vise l'inclusion des femmes et leurs priorités spécifiques dans la prévention des conflits, à travers la mise en place et le renforcement de cadres de suivi et/ou de consultation pour l'alerte précoce incluant les femmes, avec des indicateurs sensibles au genre et la promotion de la participation des femmes dans la prévention des conflits. Un renforcement des capacités sur mesure est également fourni aux femmes et aux jeunes filles, notamment par le biais de formations de formateurs, sur la prévention de l'extrémisme violent et de la radicalisation des enfants et des jeunes.

Le rôle des systèmes d'alerte précoce et de réponse rapide pour la prévention des conflits violents et autres catastrophes n'est plus à démontrer. Ils permettent d'anticiper l'escalade dans l'intensité du conflit et de réduire les risques ou prévenir une catastrophe. C'est dans ce cadre que le programme d'appui s'est intéressé à l'implication des femmes dans les systèmes d'alerte précoce. À cet effet, le programme s'est appuyé sur le renforcement des capacités en alerte précoce, sur la collecte, l'analyse et la réponse aux indices des facteurs de crise, au niveau communautaire. Ainsi, plusieurs femmes et hommes regroupés dans des comités de veille ont été formés, en vue de l'opérationnalisation de ces comités. Dans le même cadre, le programme a mis en place 3 cases de la paix dans 3 localités pour renforcer les cadres de communication, le partage d'expériences et la mutualisation des activités, et les capacités de leurs membres ont été renforcées sur la prévention et la gestion des conflits, le leadership et le plaidoyer, en utilisant les langues locales. Depuis lors, les femmes de plusieurs associations impliquées dans le programme disposent de nouveaux espaces de regroupements

équipés et sécurisés. C'est ainsi qu'il a été mis en place des cellules locales d'observatoires de femmes et des comités de veille et d'alerte précoce dans toutes les zones du programme.

Pour lutter contre l'influence néfaste de certains courants religieux dans la lutte contre les VBG, grandissante dans plusieurs localités, le programme a renforcé les capacités de 150 leaders religieux membres du Haut Conseil Islamique (imams, directeurs d'écoles coraniques, enseignants, dont 10 femmes) et de 50 jeunes (dont 16 jeunes filles) à protéger les droits des femmes et à s'engager dans les efforts de prévention de la violence extrémiste. Au total, au moins 1252 leaders religieux se sont engagés dans la prévention et la lutte contre les VBG et l'extrémisme violent. À la suite de la formation reçue, ils ont développé et diffusé des messages dans les radios et auprès des prêcheurs. En outre, ils ont effectivement fait des prêches dans les quartiers et les mosquées sur l'implication des femmes dans la résolution des conflits, sur le mariage précoce et les bons comportements d'un musulman dans la gestion de la famille, sur la prise de stupéfiants qui pousse certains jeunes à la violence, contre les femmes notamment et, plus particulièrement, contre les VBG.

Parallèlement à l'alerte précoce inclusive, le programme a consacré ses efforts à la sensibilisation des communautés afin de prévenir l'extrémisme violent. La Ligue des Imams et Érudits pour la Solidarité Islamique au Mali (LIMAMA) a réussi une forte mobilisation à Gao notamment, sur les dangers du terrorisme et de l'extrémisme violent en touchant environ 5000 personnes (1800 femmes, 900 hommes,



1300 jeunes filles, 1000 jeunes garçons) venues de Bamako, Ménaka, Mopti, Kidal et de la diaspora (Niger, Ghana, Burkina Faso, Togo, Mauritanie et Arabie Saoudite), en plus de la population locale, avec une forte présence de la communauté chrétienne. Pour répondre au besoin de plus de données sur le sujet, afin d'orienter la prise de décision et l'élaboration des politiques, une étude sur les causes sociales, culturelles, identitaires, politiques, religieuses et économiques des conflits communautaires liés à l'extrémisme violent, aux ressources naturelles, au changement climatique et au rôle joué par les femmes, a été menée. De plus, le programme a organisé une grande rencontre d'échanges entre les membres du Haut Conseil islamique, du Conseil communal des jeunes, de la Mairie, de la coordination

des femmes des cases de la paix, de la coordination nationale de la Plateforme des femmes du G5 Sahel et des femmes leaders. Ceux-ci ont recommandé, entre autres, de mettre en place des médiateurs sociaux, de répondre autrement à l'extrémisme violent à travers des séances de sensibilisation contre la radicalisation des jeunes, d'informer les citoyens sur les droits humains, de promouvoir la cohésion entre les différentes composantes de la société en luttant contre les inégalités sociales et ethniques.

Quand on examine la réalisation des activités, on constate que sur 7 activités, 6 ont été exécutées, soit 85,7 % des activités liées au produit. La réalisation du produit est donc « très satisfaisante ».

#### CONSTATATION 10 :

L'évaluation constate que les activités liées à ce produit ont été largement réalisées. Les stratégies de base comprennent le renforcement des capacités et la sensibilisation par le biais de formations et de campagnes d'information, entre autres, et cela a été fait correctement.

### 4.2.3. Protection

Le troisième axe prioritaire du programme d'appui met l'accent sur la protection des femmes et des filles contre les violations des droits humains, en particulier les VSBG, dans les zones affectées par les conflits, notamment un meilleur accès à la justice et aux services de prise en charge holistique pour les victimes de VSBG dans les zones touchées par les conflits. Dans l'agenda Femmes, Paix et Sécurité, la protection comprend la protection des droits humains des femmes et des filles, la protection générale et spéciale des femmes en raison de l'existence de risques spécifiques, la protection contre la violence sexuelle et sexiste, et les besoins de

protection spéciaux des femmes déplacées. Ce pilier est donc en même temps étroitement lié à la prévention et aux questions du pilier 4 « Secours et relèvement ». L'inclusion des femmes et une perspective de genre dans la prévention des conflits est un moyen de s'assurer que, grâce à la prévention, leur protection est aussi assurée. En outre, on note que les mesures proposées pour protéger les femmes et les filles contre la violence sexuelle sont assez similaires à celles suggérées pour la prévention de cette violence, et se concentrent sur la sensibilisation et l'application des poursuites, ainsi que sur l'offre d'une prise en charge appropriée des victimes.

**Résultat 3 : les femmes et les filles sont mieux protégées contre les violations des droits de la personne et les abus pendant et après les conflits, ainsi qu'en temps de paix, et ont un meilleur accès à la justice et aux services de soins holistiques.**

L'indicateur de progrès est le « niveau d'accès à la justice et aux services de soins holistiques pour les victimes de VSBG dans les zones touchées par le conflit ». Aucune valeur de référence ou cible n'a été définie, ce qui rend impossible son évaluation sur la base du suivi des indicateurs. On passera donc par les produits.

**PRODUIT 3.1 : des mécanismes de prévention des violations et des abus liés aux droits humains (y compris la VBG) et de protection sont établis et renforcés aux niveaux national et local.**

Ici, le programme s'attache à contribuer au renforcement du cadre juridique sur la violence sexuelle et sexiste en soutenant les initiatives existantes, à savoir le projet de loi nationale sur les violences sexospécifiques, y compris les violences sexuelles liées aux conflits, en mettant en œuvre une campagne de sensibilisation pour susciter l'adhésion au projet de loi sur les VBG au niveau communautaire, et en soutenant les activités de plaidoyer pour que les organes décisionnels l'adoptent. À cet égard, le programme a fourni une analyse du système de justice formel et traditionnel, au niveau régional pour identifier les acteurs, les mécanismes et les obstacles liés à la prévention et à la réponse aux VSBG. Afin de briser le silence autour des VSBG liées aux conflits, des campagnes de sensibilisation sur les différentes formes de VSBG ont été organisées et les systèmes de signalement des VSBG renforcés.

Plusieurs mécanismes ont été mis en place pour prévenir et protéger les droits des femmes et des filles contre les VSBG, y compris notamment les comités de veille VBG déjà mentionnés, au niveau local, dans les zones du programme. La collecte régulière de données du GBVIMS par les ONG partenaires du programme a contribué aux cadres de coordination régionaux du système, et est actuellement la principale base de référence utilisée pour les cas de VBG au Mali. Le programme a fourni des appuis multiformes au Comité technique de plaidoyer constitué de structures gouvernementales, d'organisations de la société civile, de PTF dont le SNU, pour l'adoption de l'avant-projet de loi contre les VBG, dont l'objectif est de lutter contre toutes formes de violences à l'égard des femmes et des filles au Mali. À cet effet, le programme a apporté une réponse pluridisciplinaire aux violences faites aux femmes et aux filles à travers plusieurs volets, pénal, civil et social. Il s'agissait principalement d'accompagner les actions de sensibilisation, d'information, de formation, des consultations et de plaidoyer menées par le programme national VBG, tant au niveau national que communautaire, pour aboutir à l'acceptation de la loi. Cependant, faute de consensus sur certains articles de l'avant-projet, le Gouvernement a décidé de sursoir ce dossier jusqu'à nouvel ordre. Ce problème constitue, sans aucun doute, l'un des plus grands défis rencontrés par le programme. Avant la fin de l'année 2023, deux des priorités du programme sont justement le soutien à la mise en œuvre de campagnes de sensibilisation pour l'adhésion au projet de loi sur la violence fondée

sur le sexe, y compris la violence liée aux conflits ; et le plaidoyer auprès des organes de décision pour qu'ils adoptent cette loi. En attendant, il s'agit de trouver d'autres voies et moyens de protéger légalement les femmes et les filles contre les VSBG, par le code pénal notamment, en l'absence d'une loi spécifique. À cet effet, on note avec satisfaction que l'avant-projet de loi modifiant le Code pénal prévoit des sanctions plus sévères contre les auteurs de VBG et VSBG que l'ancien code pénal. Le programme doit encourager cette avancée positive.

Conjointement avec le SNU, le programme d'appui a apporté sa contribution au projet de loi organisant le rôle et le statut des « cadis »<sup>20</sup> et des autorités traditionnelles dans l'administration de la justice et sur le projet de Code de procédure pénale en cours de révision. La feuille de route du Gouvernement de Transition avait prévu l'adoption de la loi sur le statut des cadis durant l'année 2021 mais, compte tenu de la nécessité de réviser la Constitution pour accommoder cette loi, elle est toujours en attente. D'autres projets ont également bénéficié de l'appui du programme, notamment l'avant-projet de Code pénal, la loi no 2021 sur la lutte contre la traite des personnes, la politique nationale de réinsertion sociale des détenus, etc. Ces initiatives constituent une contribution significative du programme aux réformes du système de la justice prévues par l'Accord pour la paix qui prévoit la prise en compte de la justice traditionnelle.

Dans le cadre du renforcement des capacités des organes de sécurité pour la prise en charge des victimes de VSBG, 30 points focaux genre et chefs de section VBG des Commissariats et Unités de la Police (dont 5 femmes) dans les zones du programme (Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou et Mopti), ont été formés dans la prise en charge des cas de violences sexuelles (accueil, écoute, orientation et référencement), afin d'améliorer la qualité des services fournis aux personnes survivantes de VSBG. Dans le même esprit, un appui technique et financier a été fourni par le programme dans le cadre du plaidoyer sur l'avant-projet de loi sur les VBG, qui a vu la participation des membres du CNT et des assistants parlementaires. De plus, 350 membres des forces de défense maliennes (dont 35 femmes) engagés dans la lutte contre le terrorisme et l'extrémisme violent dans les zones transfrontalières au Mali, ont renforcé leurs capacités en promotion et protection des droits des femmes. Cela s'inscrit dans la droite ligne de la

20 Dans la loi islamique, un cadi est comparable à un magistrat ou un juge dans les systèmes judiciaires classiques contemporains.

stratégie Genre, élaborée sur l'initiative de l'État-Major Général de l'Armée (EMGA). Ladite stratégie inclut des dispositions pour améliorer les mécanismes de recrutement, de promotion des femmes dans les FAMA, ainsi qu'un plan d'action (2021-2025) opérationnel. Dans le domaine de la défense et la sécurité, les actions du moment sont focalisées sur l'organisation de journées de sensibilisation au genre pour les dirigeants des

institutions de défense, de sécurité et de justice, ainsi que sur l'appui technique et financier à la mise en œuvre du plan d'action de la police nationale.

On constate que sur 8 activités, 7 ont été exécutées, soit un taux de réalisation de 87,5 %. Il y a lieu de conclure que l'évolution vers l'atteinte du produit est « très satisfaisante ».

#### CONSTATATION 11 :

Bien que le produit soit réalisé à 62,5 %, l'évaluation constate avec déception qu'en dépit de tous les efforts déployés par le programme d'appui, l'avant-projet de loi contre les VBG a été suspendu jusqu'à nouvel ordre, faute de consensus entre les parties en discussion, notamment certains groupes religieux, farouchement opposés à certains articles de ladite loi. Le défi du programme reste alors la protection et la prise en charge juridique des victimes de VBG, en l'absence d'une telle loi spécifique, ce qui néanmoins, pourrait être fixé par le nouveau code pénal.

**PRODUIT 3.2 :** Le Gouvernement, les institutions publiques et les structures de coordination sous-régionales ont renforcé leurs capacités techniques et opérationnelles en matière de genre pour promouvoir et protéger les populations, notamment les femmes et les filles dans tout le pays, y compris dans les zones transfrontalières.

Pour ce produit, le programme d'appui, en collaboration avec les institutions nationales et les partenaires internationaux, concentre ses efforts sur le renforcement des capacités institutionnelles des institutions de défense, de sécurité et de justice, pour garantir la sécurité et la sûreté des femmes et des filles et répondre à leurs besoins. Les activités comprennent la sensibilisation au leadership en matière de défense, de sécurité et de justice par le biais de cours annuels comprenant la formation de formateurs, le renforcement de l'expertise technique en matière de genre au sein des forces de défense et de sécurité et des services de justice. Cela passe par la formation des points focaux genre et l'appui à l'élaboration des politiques, stratégies et plans d'action internes, et des protocoles pour promouvoir le genre et protéger les femmes et les filles de groupes vulnérables, ainsi que par un renforcement des capacités du personnel des institutions de défense, de sécurité et de justice en matière de droits de l'homme, le genre et les instruments internationaux sur l'égalité des sexes, la résolution 1325, la communication et la planification stratégique.

Les activités de renforcement des capacités techniques et opérationnelles en matière de genre ont permis de renforcer les connaissances de 350 membres des forces de défense maliennes (dont 35 femmes) engagés dans la lutte contre le terrorisme et l'extrémisme violent dans

les zones transfrontalières au Mali, sur la protection et la promotion des droits des femmes. De plus, 104 points focaux genre et suppléants de 52 commissariats de police (dont 58 hommes et 46 femmes) ont reçu une formation sur l'égalité des sexes, la protection et la prévention des violences basées sur le genre. Par la suite, la gendarmerie s'est dotée d'un comité Genre, et les effectifs féminins de la police sont passés de 15,80 % en 2020 à 17,16 % en 2021. En outre, le processus d'intégration du genre est en cours avec des points focaux genre, des chefs d'unité et des enquêteurs VBG (85 au total dont 20 femmes), nommés dans tous les commissariats et les unités opérationnelles selon la politique « une Commune - un commissariat ». Les enquêteurs sont des officiers de police judiciaire qui vont appuyer les points focaux genre dans les enquêtes sur les VBG.

**Avant, on ne voulait pas déclarer les cas de viol. Aujourd'hui, quand nous apprenons qu'un cas de viol a été commis contre une femme ou une fille, nous partons conseiller la victime, ensuite, nous la référons aux services de prise en charge – Présidente, case de la paix de Douentza, région de Mopti**

Par ailleurs, toujours dans le cadre de la protection contre les VBG, un appui substantiel a été fourni par le programme à la campagne des 16 jours d'activisme contre les VBG durant laquelle les capacités des points

focaux genre et VBG du ministère de la Sécurité et de la Protection Civile ont été renforcées sur la prévention et la lutte contre les VBG, la résolution 1325 du Conseil de Sécurité, et les instruments juridiques nationaux et internationaux. En outre, la collaboration entre le programme d'appui et le programme de lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles, mis en œuvre aussi par ONU Femmes, a permis de suivre la mise en œuvre du plan d'action de la Police nationale contre les VBG (2018-2020), l'opérationnalisation du numéro vert VBG 80333, ainsi que l'appui technique à ses activités. Le renforcement des capacités s'est également focalisé sur les membres du comité National de suivi du PAN R1325 (15 ministères, CVJR, DDR, RSS, Secrétariat permanent de la Politique Nationale de Lutte contre l'Extrémisme Violent et le Terrorisme (PNLEVT), la Commission Nationale de Lutte contre la Prolifération des Armes Légères (CNLPAL), et des structures de coordination sous-régionales (G5 Sahel, Liptako, CEDEAO).

La mise en place d'espaces de dialogue entre les communautés, les forces de défense et de sécurité et les autorités locales prévus par l'Accord pour la paix et la réconciliation a démarré au niveau local. Ainsi, à Douentza par exemple, 10 membres (dont 6 femmes) des Comités Consultatifs Locaux de Sécurité (CCLS) ont renforcé leurs connaissances sur la résolution 1325 et la gestion des conflits sensible au genre. Les membres formés ont ensuite restitué ce qu'ils ont appris auprès de leurs pairs.

Pour mieux comprendre la situation, examinons la réalisation des 5 activités liées au produit, afin de nous assurer que le programme l'a réalisé. Sur les 5 activités du produit 3.2., 4 ont été exécutées, c'est-à-dire 80 % des activités du programme, ce qui confère au produit le niveau de réalisation « très satisfaisant ».

**PRODUIT 3.3 : la justice étatique et non étatique (y compris la justice transitionnelle) et les services de soins holistiques ont renforcé leur capacité à fournir des services aux femmes et aux filles touchées par le conflit, en particulier aux survivantes de violence sexuelle et sexiste liée au conflit.**

Afin d'améliorer la prestation de services par la justice étatique et non étatique et la prise en charge holistique pour les femmes et les filles touchées par les conflits, le programme d'appui assure la formation des membres des unités VBG des forces de sécurité sur la prise en charge des victimes de VBG et des membres de la chaîne de justice pénale sur des services pour les victimes de VSBG. Le programme fournit également un appui technique et financier aux mécanismes de justice transitionnelle et aux associations de survivantes, pour améliorer l'accès des femmes et des filles survivantes de VSBG à la justice transitionnelle.

En matière de renforcement des capacités, les antennes régionales de la CVJR ont bénéficié de l'amélioration des connaissances et des compétences sur la prise en compte du genre lors de l'identification et la prise des dépositions des victimes, ainsi que les références sur les VSBG. L'appui technique et financier du programme a permis de renforcer les capacités techniques de la sous-commission genre, des autres sous-commissions et des groupes de travail de la CVJR. Ainsi, 120 femmes et 30 hommes acteurs clés ont renforcé leurs capacités sur les piliers de la justice transitionnelle. Le renforcement des connaissances et des compétences a aussi visé 76 acteurs de la justice (dont 25 femmes, points focaux

genre du secteur de la justice et des tribunaux de Bamako, de Ségou et de Mopti, membres du barreau et des associations de défense des droits humains), sur le mandat du Comité genre du ministère de la Justice et des Droits de l'Homme (MJDH), les concepts de genre, les VBG et l'accès des femmes à la justice, la résolution 1325 et connexes, et les voies de recours. Ces efforts ont abouti à l'élaboration d'un plan d'action pour mieux protéger les droits des femmes et des filles. Dans le même cadre, une quinzaine de structures gouvernementales et 65 organisations de la société civile ont amélioré leurs capacités opérationnelles pour promouvoir l'égalité des sexes et protéger les femmes et les filles appartenant à des groupes vulnérables.

Dans le domaine de l'appui technique, plusieurs d'activités ont été réalisées, facilitant ainsi pour les différentes institutions la mise en œuvre du PAN de la résolution 1325. Ainsi, pour engager un dialogue avec les acteurs clés sur des réformes, ainsi que le renforcement de capacités des acteurs de la justice en matière d'analyse et de rédaction juridique de textes sensibles au genre, une étude portant sur l'analyse juridique des textes discriminatoires à l'encontre des femmes et des filles selon une perspective de genre a été conduite en collaboration avec l'Organisation Internationale de Droit



du Développement (OIDD). De plus, une étude sur la prise en compte du genre et des droits humains dans le fonctionnement de la chaîne civile et pénale au sein des tribunaux a été effectuée, avec l'appui financier du Peace Building Fund (PBF) et du programme d'appui à la mise en œuvre du PAN. Par ailleurs, des réflexions ont été engagées en vue d'augmenter la participation des femmes dans le secteur de la justice et d'améliorer l'accès des femmes et des filles à la justice, à travers deux grands événements : (i) une séance d'information réunissant 54 acteurs de la Justice dont 18 femmes, sur l'outil 4 « Genre et Justice » de la boîte à outils « Genre et sécurité » du Centre pour le contrôle Démocratique des Forces Armées (CDFA), Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'homme de l'Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe (OSCE/ODIHR) et ONU Femmes ; et (ii) lancement officiel de l'opérationnalisation de l'outil 4, organisé en partenariat avec le CDFA) et le MJDH. Ce lancement a permis aux participants représentant les différentes juridictions, les commissariats de police, les brigades territoriales, la gendarmerie et la société civile de mener une réflexion interactive sur les défis et perspectives liés à l'accès à la justice pour les personnes survivantes de VBG au Mali.

Plus particulièrement, un appui technique multiforme a été fourni au CVJR à travers différentes interventions. Le programme a appuyé la CVJR pour la poursuite des audiences publiques, initiées en 2019, qui ont permis aux victimes et témoins (53 personnes dont 11 femmes) de partager leurs vécus sur les thématiques des violations graves des droits humains, telles que les « atteintes au droit à la liberté », les « atteintes au droit à la vie et à l'intégrité physique », et les « crimes de disparitions forcées ». À cet effet, avec l'appui du programme et de la CVJR, le cadre légal de la justice transitionnelle a évolué et des outils normatifs prenant en compte le genre et les besoins spécifiques des femmes et des filles ont été adoptés. En outre, 12 agents (dont 9 femmes) sont outillés pour conduire l'évaluation psychologique et physique des victimes en tenant compte des besoins spécifiques des femmes et des filles. 40 journalistes (dont 18 femmes)

sont outillés sur les violences sexuelles liées aux conflits afin qu'ils contribuent à sensibiliser sur ce phénomène et à utiliser un langage adapté dans leurs communications. Le 31 décembre 2022, la CVJR a terminé son mandat. Aujourd'hui, pour donner une suite logique aux travaux de la CVJR, les efforts sont dirigés vers la création, sous forme d'autorité administrative indépendante, de l'« Autorité de gestion des réparations en faveur des victimes des crises », avec pour mission d'assurer la gestion des réparations des préjudices causés par les violations graves des droits humains lors des crises au Mali depuis 1960 en faveur des victimes ou leurs ayants droit.

Le programme a contribué à l'élaboration des projets de lois relatifs à la création, à l'organisation et aux modalités de fonctionnement de l'Autorité, qui ont été adoptés par le Gouvernement le 1er mars 2023, ainsi qu'à l'élaboration d'une stratégie inclusive de mémoire en faveur des victimes des crises au Mali depuis 1960 et le plan d'action Genre de la CVJR. Afin de préparer cette transition, une conférence internationale sur la justice transitionnelle a été organisée, avec l'appui du programme et du bureau régional d'ONU Femmes à Dakar, sur le thème « la réparation, une voie vers la réconciliation et la stabilisation pour une paix durable », sous la présidence du Ministre chargé de la réconciliation nationale, avec la participation de plusieurs personnalités dont les présidents des Commissions Vérité du Togo, de la Tunisie et le Rapporteur spécial des Nations Unies sur la promotion du droit à la vérité, à la justice et à la réparation. De plus, près de 200 personnes ont suivi la conférence internationale à travers le monde. D'autres activités d'appui technique ont concerné le travail de la CVJR au quotidien, comme l'élaboration des rapports périodiques et annuels, le règlement d'ordre intérieur, la note conceptuelle sur la 5<sup>ème</sup> audience publique consacrée aux violences sexuelles liées aux conflits, etc.

On note que sur les 7 activités du produit 3.3, 5 ont été exécutées, soit 71,4 % de celles prévues par le programme. Par conséquent, la réalisation du produit est jugée « satisfaisante ».

#### CONSTATATION 12 :

L'équipe d'évaluation constate que beaucoup d'activités ayant des impacts immédiats ont été exécutées, surtout en 2021, avec la réalisation de 5 activités sur 7, soit 71,4 % de toutes les activités. La réalisation du produit est jugée « satisfaisante ».

#### 4.2.4. Secours et relèvement

Le quatrième axe prioritaire du programme d'appui vise la prise en compte des besoins spécifiques et intérêts stratégiques des femmes, ainsi que leur sécurité humaine en situation de crises et de relèvement, comme lors du rapatriement, de la réinstallation, de la réinsertion et de la reconstruction.

---

### Résultat 4 : les femmes et les filles sont des agents du changement, leurs besoins spécifiques et leurs intérêts stratégiques sont pris en compte dans les opérations de secours et de relèvement.

La résolution 1325 recommande d'accorder plus d'attention aux femmes et aux filles vulnérables. En effet, il est largement reconnu que la pauvreté des femmes et des filles constitue l'une des principales sources de leur vulnérabilité face à la violence. Le processus de paix ne peut donc se résumer aux accords de paix et aux réformes juridiques ; il faut que ceci aille de pair avec la restauration du tissu socioéconomique. Le renforcement économique des femmes par des mesures de relèvement, ainsi que leur accès aux services essentiels comme la santé maternelle, la protection contre le VIH/SIDA, la sécurité alimentaire, l'alphabétisation, la formation et l'éducation, sont essentiels à leur sécurité humaine. C'est pourquoi l'axe

prioritaire 4 a été choisi pour permettre d'intégrer les besoins spécifiques des femmes et des filles affectées par le conflit, et leur assurer une pleine réhabilitation, à travers les projets de relèvement communautaire.

Pour le suivi de la mise en œuvre de ce résultat, le programme utilise comme indicateur de progrès, le pourcentage (%) de fonds alloués aux programmes de consolidation de la paix et de reconstruction, contribuant à la mise en œuvre de l'agenda « Femmes, paix et sécurité ». Malheureusement, on ne dispose ni de valeur de base, ni de référence, et l'indicateur n'a jamais été collecté. On passera donc par l'évaluation des produits qui nous permettront d'atteindre le résultat.

**PRODUIT 4.1 :** les mécanismes nationaux, les organisations de la société civile, y compris les organisations de femmes, les groupes de survivants et les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, sont pleinement équipés en matière d'approche de genre pour s'engager de manière active et informée dans les programmes d'aide humanitaire.

Dans le cadre de ce produit, des activités spécifiques sont menées en étroite collaboration avec les partenaires humanitaires nationaux et internationaux, et comprennent l'appui à l'intégration du genre et la participation des femmes dans l'assistance humanitaire, des stratégies et des plans prenant en compte les besoins spécifiques des femmes et filles réfugiées, déplacées et rapatriées, tels que des kits de retour et de réinsertion. Le programme soutient la fourniture d'une aide humanitaire aux femmes et aux filles et appuie l'élaboration de plans d'urgence aux niveaux national, local et communautaire qui tiennent compte des besoins spécifiques des femmes et des filles.

Dans le cadre de l'assistance humanitaire, en réponse aux besoins spécifiques des femmes et filles à risque ou affectées par l'insécurité, plusieurs ménages des sites de Socoura (annexe de l'IFM) et Sarema ont été pourvus en kits de dignité, articles non alimentaires, abris et équipements WASH. Parmi ces ménages, plus de 56 % sont gérés par des femmes. Le programme, en

collaboration avec le programme LEAP et le Bureau de la Coordination des Affaires Humanitaires des Nations Unies (OCHA), a également facilité le renforcement des capacités de 183 acteurs humanitaires, dont 70 femmes (38 %) et 113 hommes (62 %). Les bénéficiaires sont issus du SNU, des ONG internationales, des ONG locales, ainsi que des représentants du Gouvernement impliqués dans l'action humanitaire au Mali, tant au niveau national que régional.

Pour contribuer à la prévention du Covid-19 en 2020, 864 personnes dont 540 femmes ont été sensibilisées et informées sur les mesures barrière dans les zones du programme, notamment à Tombouctou, Kidal, Tessalit, Douentza, Ténenkou et Mopti. Plusieurs participantes étaient les femmes championnes et des membres des comités de veille VBG.

Au total, 4 activités doivent conduire à la réalisation du produit. Sur ces 4 activités, toutes ont été réalisées, soit 100 % des activités du produit. La réalisation du produit est donc jugée « très satisfaisante ».

### CONSTATATION 13 :

Bien que l'atteinte des objectifs du produit soit jugée « très satisfaisante », l'évaluation note néanmoins que le niveau d'exécution de chaque activité reste mitigé. Aussi, le programme gagnerait à renforcer son engagement opérationnel dans l'humanitaire.

### PRODUIT 4.2 : les femmes, les filles et les communautés touchées par le conflit participent aux efforts de reconstruction et de redressement économique et en bénéficient.

Selon le document de programme, dans le cadre de ce produit, les activités sont focalisées sur l'implication des femmes, des filles et des communautés touchées par les conflits et les crises, dans la consolidation de la paix, la reconstruction et les efforts économiques et la prise en compte de leurs besoins spécifiques, en accordant une attention particulière aux femmes et aux filles déplacées, les survivants des VSBG, ex-combattants, réfugiés et rapatriés. Le programme doit aussi mettre en œuvre un ensemble de services holistiques qui favorisent l'autonomisation des femmes et des filles, et la promotion de leur implication dans la construction de la cohésion sociale et de la paix, la reconstruction et la reprise économique dans les communautés.

En matière de relèvement, 4 359 femmes exploitantes ont pu augmenter leurs revenus et diversifier leurs marchés, grâce à l'augmentation des moyens de production, des surfaces cultivées, aux connaissances acquises en techniques agricoles, en transformation, gestion et marketing. Les filières les plus porteuses sont le maraîchage et l'embouche, qui ont été confirmées comme les plus pertinentes par une étude conduite en 2021 dans les zones d'intervention. Par ailleurs, La capacité de résilience de 470 femmes actives dans les filières économiques a été renforcée face aux effets des crises. Ainsi, le programme a permis d'améliorer les conditions de vie des bénéficiaires à travers les activités de commerce, de maraîchage, d'artisanat et d'élevage, et la création de banques de céréales. Par exemple, dans la région de Ségou, 1450 bénéficiaires (dont 1410 femmes et 40 hommes) produisent des produits maraichers sur 16 hectares de périmètre réhabilités et équipés dans 7 villages (avec des aménagements de puits à grand diamètre, de système de pompage solaire, de château d'eau). Par ailleurs, 1277 femmes exploitantes agricoles ont pu cultiver 12 hectares d'aménagements agricoles et ont produit 247 228 tonnes de produits maraichers (échalote, oignon, pomme de terre, tomate, gombo, etc.) dont 157 923 tonnes ont enregistré une marge bénéficiaire

de 301 575,79 \$, soit en moyenne 3454,96 \$ par personne. En outre, les femmes d'une association exerçant dans la teinture et la transformation agroalimentaire ont réalisé un bénéfice de 2124,41 \$. Aujourd'hui, ces activités leur permettent de faire 3 rotations de production dans l'année, alors qu'au début elles peinaient à assurer une seule rotation. Ces actions ont été réalisées en collaboration avec le programme d'autonomisation économique des femmes mis en œuvre aussi par ONU Femmes.

**Notre association de jeunes compte environ 42 membres. Nous avons reçu 800 000 F CFA que nous avons répartis entre les membres en fonction du type d'activité de chacun. J'ai reçu 75 000 F CFA que j'ai investi dans la commercialisation des céréales. Cela m'a permis de gagner de l'argent. Ça a aussi permis à beaucoup de jeunes du village de rester sur place – Jeune actif, commune de Issafaye, en Région de Tombouctou**

Les appuis passent par les associations de femmes et les cases de la paix au niveau local exerçant des activités génératrices de revenus (AGR). Ainsi, les membres ont renforcé leurs capacités sur les métiers porteurs au niveau local, et les notions de comptabilité simplifiée leur permettant de bien gérer les revenus de leurs activités. Des rencontres hebdomadaires permettent aux membres bénéficiaires de se concerter et trouver de nouvelles idées pour développer leurs activités. Au total, 7 cases de la paix et la Maison de la femme de Ségou sont dotées en équipements pour les activités économiques et sociales de 1 540 femmes. À quelques mois de la fin de l'année 2023, le programme continue à appuyer les initiatives des femmes pour une plus grande participation aux postes de décision et au relèvement économique des femmes et des filles, et les cases de la paix des régions de Mopti, Gao, Tombouctou, Ségou, et Macina issues des plans régionaux, locaux et communaux.

La pandémie de Covid-19 a créé des conditions qui ont quelque peu perturbé la planification du programme. Celui-ci s'est alors adapté et certaines activités

difficilement exécutables dans ces conditions ont été abandonnées au profit d'autres activités rendues nécessaires par le besoin de prévention et de protection contre la pandémie. Dans ce cadre, et pour répondre à la forte demande en produits de lavage des mains, 10 sociétés coopératives et associations féminines de fabrication de savon ont été appuyées et produisent

des savons antibactériens destinés à la consommation de leurs membres et à la vente, après avoir été formées et équipées. Ainsi, un groupe de 209 femmes membres de 15 associations, formées à la fabrication de savon antibactérien, a généré un bénéfice de 1062,20 \$ grâce à la vente de savon. Ces activités ont aussi renforcé la cohésion entre les membres.

### **BONNE PRATIQUE 3 : un beau cas de réussite d'AGR : le Club des jeunes filles de Goundam**

L'ONG partenaire de mise en œuvre ACG a mis en place dans la région de Tombouctou, des clubs des jeunes (garçons et filles) pour contribuer à la réalisation du pilier Relèvement économique de la R1325. Le financement de ces clubs a permis aux jeunes de mener des activités génératrices de revenus dans le but de subvenir à leurs besoins de base. Le club des jeunes filles de Goundam est bénéficiaire de l'appui financier de l'ACG, partenaire du programme d'ONU Femmes. Il est composé de 15 filles dans la tranche d'âge 19-35 ans. Les membres ont été identifiés par quartier, en fonction de leur motivation. Le club a bénéficié d'un montant de 800 000 F CFA et il évolue dans la transformation de savon. Ainsi, le club produit diverses gammes de savons et la vente se fait sans difficulté, puisque le produit est prisé par les communautés. Le prix des savons fabriqués varie de 125 F CFA à 350 F CFA. Les membres du club ont la possibilité d'emprunter pour subvenir aux besoins. Grâce à cette initiative, l'estime de soi est aujourd'hui bien développée chez les membres, et elles se sentent utiles au sein de leur communauté. Le club compte se lancer dans d'autres secteurs comme la couture ou la teinture et, pour maximiser le rendement, recruter d'autres jeunes au sein de la communauté. Les difficultés auxquelles le club est confronté sont surtout l'inexistence de siège en son nom, la perte de matières premières lors du transport, et l'insuffisance de partenaires pour financer ses activités.

Globalement, d'après le cadre de résultats, 6 activités doivent être exécutées pour l'atteinte du produit 4.2. Quand bien même il n'est pas possible de déterminer dans quelle mesure, l'évaluation constate avec

satisfaction que les 6 activités, soit 100 %, ont connu un certain niveau d'exécution, ce qui suggère que produit a été atteint.

### **CONSTATATION 14 :**

La relance économique est un long processus pour contribuer de manière significative à l'amélioration des vies des populations. Cependant, l'évaluation constate que non seulement les activités de relance économique et de reconstruction ont permis aux bénéficiaires, travaillant en associations, d'améliorer leurs revenus, mais elles ont aussi contribué à l'amélioration de la sécurité par la promotion du vivre ensemble, du dialogue et de la réconciliation entre les membres des communautés affectées par la crise, dans les zones d'intervention du programme. L'objectif du produit, modeste certes, ayant été atteint, le programme pourrait être encouragé à plus d'ambitions dans ce domaine.



#### 4.2.5. Appropriation et institutionnalisation

En plus des résultats du PAN R1325, le programme d'appui a ajouté un cinquième axe et un résultat sur la coordination et la responsabilisation des principales parties prenantes à travers l'institutionnalisation du PAN. En effet, les leçons tirées de la mise en œuvre des PAN précédents, ont mis en évidence l'importance des capacités institutionnelles nationales pour coordonner, suivre et évaluer le PAN 1325. D'où la nécessité de lui consacrer un résultat prioritaire.

---

### **Résultat 5 : la coordination, l'appropriation, le partage des connaissances et la responsabilité des principales parties prenantes dans la mise en œuvre du programme pour les femmes, la paix et la sécurité et du Plan d'action national de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies sont renforcées.**

Les activités relevant de ce résultat s'appuient sur les enseignements tirés des expériences passées et se concentrent sur le renforcement des capacités nationales et l'appropriation pour la mise en œuvre du PAN 1325. En termes d'institutionnalisation et d'appropriation, la pleine implication de toutes les institutions et structures clés dans la mise en œuvre sectorielle du PAN 1325 est cruciale. Aussi, les activités sont-elles menées en étroite collaboration avec notamment le MPFEF et les membres du Comité National de Suivi.

L'indicateur de progrès du résultat est le « *niveau de mise en œuvre des plans sectoriels sur l'agenda Femmes, Paix et Sécurité* ». Comme dans les cas précédents, on ne dispose ni de valeur de base, ni de référence, et l'indicateur n'a jamais été collecté. On passera donc par l'évaluation des produits qui permettront d'atteindre ce résultat.

**PRODUIT 5.1 :** les capacités nationales (structures étatiques, organisations de la société civile, Assemblée nationale, membres des comités nationaux de suivi du PAN 1325) sont renforcées en ce qui concerne la mise en œuvre du programme pour les femmes, la paix et la sécurité et du PAN R1325

Les activités relatives à ce produit se concentrent sur le renforcement des capacités nationales et l'appropriation pour la mise en œuvre du PAN 1325. Elles sont menées en partenariat étroit avec notamment le MPFEF et les membres du Comité National de Suivi, et comprennent : (i) l'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des documents de stratégie du PAN 1325, des plans tels que les plans de communication et de plaidoyer, et des politiques des structures nationales de suivi du PAN 1325 ; (ii) l'appui technique et financier au fonctionnement du Comité National de Suivi de la R1325 et ses échanges trimestriels entre les différents services impliqués dans le PAN, et le soutien à la formation et des visites d'étude des membres du Comité National de Suivi sur l'agenda FPS, pour le renforcement des capacités et la promotion de l'appropriation. Par ailleurs, des cadres/dialogues de concertation et d'échange sur les questions FPS aux niveaux régional et international

sont promus, afin de permettre également le partage des bonnes pratiques<sup>21</sup>.

S'agissant du renforcement des capacités nationales pour la mise en œuvre du programme pour les femmes, la paix et la sécurité, et du PAN R1325, les cadres de coordination, de planification, de partage et d'apprentissage, ont été opérationnalisés à Bamako et dans les régions. Les capacités des points focaux membres du comité national de suivi du PAN, et des équipes régionales genre du MPFEF, de la santé et du développement social, de l'économie et des finances, des organisations de la société civile, de la justice, et des leaders communautaires, ont été renforcées dans les zones du programme sur différents thèmes, comprenant notamment la résolution 1325 et connexes, le PAN, la médiation, la négociation, les mécanismes judiciaires de recours, les violences basées sur le genre, et l'Accord pour la paix et la réconciliation issu du processus d'Alger.

---

21 PRODOC

Dans le cadre du programme avancé de renforcement des capacités mis en œuvre en collaboration avec FBA, les compétences de 82 acteurs clés (dont 38 femmes) et 13 points focaux dont 12 femmes (membres du CNS, des ministères sectoriels, de la Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH), de la CVJR) ont été renforcées en planification stratégique, analyse des problèmes, théorie du changement, gestion axée sur les résultats et planification stratégique, afin d'être en mesure de planifier leurs plans sectoriels, la communication, le mentorat, l'élaboration de rapports sensibles au genre, la gestion des résistances en matière de genre, la planification et budgétisation sensibles au genre (PBSG), la médiation, la négociation et les mécanismes judiciaires de recours. Cette formation a été renforcée par deux visites d'études au Nigéria et au Libéria, et des journées d'échanges d'expériences au niveau des ministères sectoriels pour l'appropriation institutionnelle du PAN R1325.

Le processus de renforcement des capacités s'est ensuite poursuivi, chaque point focal ayant identifié son coach et planifié des activités à mener. Les 5 mentors et les mentorés ont ensuite été formés sur le coaching. Le renforcement des capacités a touché également 6 membres (dont 3 femmes) de la Direction Nationale du Développement Social (DNDS), et ils ont eu de riches échanges avec 14 points focaux (dont 12 femmes) du CNS. Lors d'une deuxième session d'échanges, 14 membres de la CVJR (dont 9 femmes) et 13 points focaux du CNS (dont 11 femmes) ont renforcé leurs capacités sur leurs mandats et sur l'Accord pour la paix et la réconciliation.

Concernant l'appui technique aux institutions pour soutenir la mise en œuvre de la R1325, le programme d'appui facilite les rencontres statutaires du Comité National de Suivi et du Comité de Pilotage des Appuis, ce qui permet de donner les orientations du programme, d'approuver des outils proposés par l'équipe du programme, tels que les plans de travail et budgets, les manuels de formation (y compris de formation des formateurs), et les feuilles de route sur l'intégration des outils Genre et PBSG dans la programmation des activités et budgets au niveau national. En outre, avec

l'appui du programme, la diffusion des informations et des résultats clés dans la mise en œuvre du PAN R1325 a été assurée régulièrement. Des activités clés ont bénéficié d'une visibilité sur les médias conventionnels (journaux, télévision nationale, stations de radio) et les réseaux sociaux. De plus, la célébration de l'anniversaire de l'adoption de la résolution 1325 a été institutionnalisée et portée par le Gouvernement, à travers le ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille. Célébrée chaque année depuis 2020, elle est soutenue par une campagne de communication comprenant une série de vidéos avec des intervenants clés du programme d'appui y compris des donateurs, l'organisation d'un webinaire avec les femmes des cases de la paix, la participation aux célébrations de plusieurs acteurs, etc. Deux lettres d'information sont produites et publiées régulièrement sur l'actualité et les réalisations clés.

Par ailleurs, les points focaux membres du Comité National de Suivi ont reçu un appui technique et financier consistant, et ils ont ainsi pu contribuer à des dossiers importants, comme le développement de la stratégie sectorielle Genre du MRCS, la stratégie nationale de réconciliation, et le rapport annuel du CREDD depuis 2020. Pour assurer sa durabilité, le programme a effectué un transfert continu des compétences aux structures nationales, à travers la formation de 21 formateurs (dont 8 femmes) issus du MPFEF, et 6 femmes leaders d'organisations de la société civile (CAFO, APDF, RENADJEF, ROAJELF-MALI, FENAJFA, REPSFECO) avec l'appui d'ONU Femmes et de FBA. Cette activité se poursuit, en partenariat avec FBA qui fournit l'expertise technique, pour créer un vivier de formateurs et de formatrices dans chaque région, afin de répondre aux besoins de formations des acteurs locaux et des communautés à la base. Ceci va permettre de consolider l'appropriation du PAN R1325. Dans le cadre de ses activités de 2023, le programme organise des cadres de consultation et d'échange/dialogues sur les questions relatives aux armes de destruction massive, aux niveaux régional et international.

#### **BONNE PRATIQUE 4 : décentralisation du PAN pour une mise en œuvre plus efficace de la R1325**

La grande innovation du programme d'appui dans la mise en œuvre du PAN<sup>1325</sup> pour la période 2020-2023, est sans doute la décentralisation du PAN dans les différentes régions. Dans la mise en œuvre des deux PAN précédents, les plans d'action régionaux n'avaient pas été élaborés. De ce fait, il n'y avait qu'un seul Plan d'action, national. Avec le programme d'appui à la mise en œuvre de la R1325, le PAN a été décentralisé dans 9 des 10<sup>22</sup> régions au Mali, soit un taux de performance de 90 %. Cette initiative a permis de mieux connaître la R1325. L'effet induit est que les collectivités territoriales ont commencé à intégrer le PAN dans les Plans de Développement Social, Économique et Culturel (PDSEC). Le fait d'identifier les priorités de chaque région, leur planification, ainsi que leur financement, ont permis de changer l'approche d'intervention et d'être en phase avec les spécificités politiques, culturelles et socio-économiques des populations. L'implication de la base dans ce processus a été appréciée positivement par les acteurs.

L'élaboration des PAN communaux, locaux et régionaux, et de leur financement, a contribué à la consolidation des acquis, tout en responsabilisant les communautés. Les actions menées en direction des cases de la paix, des ambassadeurs et ambassadrices de paix, des membres des comités de veille, des femmes et jeunes leaders, des observatoires des femmes communaux, etc., tous issus de la base, ont favorisé l'acceptation du programme d'appui et de faciliter sa mise en œuvre malgré un contexte difficile (insécurité, Covid-19, embargo et crise économique). Les efforts sont en train d'être déployés pour aller vers une mise en œuvre efficace des actions déclinées dans les plans d'actions régionaux, locaux et communaux. Par exemple, à Gao, les plans d'actions communaux et locaux ont été financés par le programme. En revanche, le plan d'action régional n'a pas été financé, alors que ce document est le résultat d'une collaboration de différents acteurs (services techniques de l'État, collectivités territoriales, société civile), impliqués dans son élaboration. Cette lacune du programme est en cours de correction.

Globalement, 9 activités doivent être exécutées pour la réalisation du produit. On constate avec satisfaction que 8 d'entre elles (88,9 %) ont connu un certain niveau d'exécution, ce qui représente des progrès « très satisfaisants » vers l'atteinte des objectifs.

#### **CONSTATATION 15 :**

L'évaluation constate qu'après le renforcement des capacités, les points focaux ont pu élaborer des feuilles de route sur l'intégration des outils Genre et PBSG dans la programmation des activités et budgets au niveau régional et, de plus, ils ont contribué à d'autres dossiers importants, comme le développement de la stratégie nationale de réconciliation et le rapport annuel du Cadre stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable (CREDD). En tout état de cause, il y a lieu de dire que le produit 5.1 tel que planifié, a été très bien réalisé.

**PRODUIT 5.2 :** les capacités locales (structures étatiques décentralisées et autorités locales, collectivités territoriales, organisations de la société civile, etc.) sont renforcées en ce qui concerne la mise en œuvre du programme « Femmes, paix et sécurité » et du Plan d'action national de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations unies au niveau local.

22 Il s'agit ici de l'ancienne territorialisation. Ce nombre n'inclut pas les nouvelles régions créées au cours de la période transitoire du Mali.

Les activités liées à ce produit appuient l'approche innovante du PAN 1325 qui vise à créer une appropriation et à améliorer la réalisation des résultats, en décentralisant sa mise en œuvre. À cette fin, le programme soutient l'élaboration des plans d'action de la R1325 aux niveaux régional, local et communal (inclus dans les plans de développement régional et local) ; appuie l'organisation de cadres de dialogue et de formation des élus locaux et avec les autorités coutumières et traditionnelles ; et apporte un appui en ressources humaines et une expertise technique pour la mise en œuvre du PAN au niveau régional, notamment en identifiant et diffusant des données sur les questions FPS (études, etc.), et en fournissant un soutien financier au fonctionnement des comités régionaux Genre/R 1325.

Dans le domaine du renforcement des connaissances et des compétences, la formation a été étendue à de nouveaux bénéficiaires, dans les zones d'intervention, notamment sur la résolution 1325 et connexes, l'Accord pour la paix et la réconciliation, et les normes et standards en matière de gestion de l'agenda « Femmes, paix et sécurité », etc. En particulier, au cours d'un atelier de formation sur le contrôle des armes légères intégrant le genre, les participants ont renforcé leurs capacités sur le genre et l'analyse de genre en lien avec les conflits, et les liens entre la stratégie nationale de lutte contre la

prolifération des armes légères et les objectifs du Plan d'Action National de la R1325.

Sur le plan de l'appui technique opérationnel pour la mise en œuvre du PAN, au niveau local, le processus de décentralisation du PAN R1325 qui était déjà en cours dans certaines régions s'est poursuivi avec l'appui du programme. Ainsi, la décentralisation du PAN R1325 a été consolidée par des plans locaux, élaborés par les acteurs locaux clés que sont les représentants des services techniques de l'État, des associations de femmes, des ONG et des médias (URTEL). Au total, il existe 19 plans régionaux et 20 plans locaux et communaux qui doivent continuer à être soutenus par le programme. Ces plans intègrent des priorités locales d'ordre économique (réalisations d'activités génératrices de revenus) et de renforcement de la cohésion sociale (construction de cases de la paix, formations sur la paix et la sécurité, etc.). Les efforts sont en train d'être déployés pour leur intégration dans les plans de développement régionaux et locaux.

En ce qui concerne les activités, on note que le produit 5.2 est décliné en 6 activités, parmi lesquelles seulement 5 ont été exécutées ; ce qui représente 83,3 % des activités, soit un niveau de réalisation jugé « très satisfaisant ».

#### CONSTATATION 16 :

Le produit 5.2 se focalise sur la décentralisation du PAN 1325 à travers l'élaboration de plans d'action au niveau régional et communal. L'évaluation constate qu'un nombre important de plans d'action ont été développés. Plusieurs activités liées à ce produit ont été réalisées, ce qui permet de conclure que le niveau de réalisation du produit est « satisfaisant ».

#### 4.2.6. Efficacité des mécanismes de gestion et de coordination du programme

Le programme d'appui est géré par ONU Femmes, qui en assure la coordination, le soutien technique aux partenaires, la gestion des ressources et le contrôle budgétaire, la communication, le suivi et l'évaluation, et la production de rapports pour les donateurs. Une approche composite a été adoptée comme modalité de gestion, de suivi et d'évaluation du programme : gestion directe des activités avec les institutions et partenaires clés, gestion indirecte à travers l'Unité Technique de Gestion (UTG) du PAN. Celle-ci a été mise en place par la décision ministérielle no 0042/MPFEF/SG du 25 avril 2018 (soit avant le programme d'appui), portant création d'un mécanisme institutionnel de suivi, de coordination

et de gestion de la mise en œuvre du Plan d'Action de la résolution 1325/200/CSNU relative à l'agenda « Femme, Paix et Sécurité » et ses modalités d'organisation et de fonctionnement, en même temps que le Comité de Suivi et le Comité de Pilotage des Appuis, relevant du même ministère.

Sous l'autorité du Secrétariat Général du MPFEF et en tant qu'organe opérationnel du Comité de Pilotage des appuis du PAN, l'UTG a pour mission d'assurer la gestion des ressources du PAN pour le compte dudit Comité. C'est à ce titre qu'elle a la charge de coordonner toutes les activités d'appui technique pour le MPFEF et les autres structures chargées de la mise



en œuvre du PAN. L'unité est soutenue en personnel et en moyens par ONU Femmes mais tout en restant loyale à son employeur contractuel, puisqu'elle demeure officiellement sous la supervision du MPFEF. Cela lui confère un double niveau de rapportage dans une sorte de structure organisationnelle matricielle. Ainsi, le personnel du programme est à la fois responsable devant le Secrétaire Général du MPFEF, en ce qui concerne la coordination des appuis à la mise en œuvre du PAN, et devant la Représentante Résidente d'ONU Femmes en ce qui concerne le programme d'appui au PAN d'ONU Femmes. Ceci peut présenter certains avantages. Par exemple, les ressources sont utilisées efficacement car les moyens matériels et humains sont mutualisés, partagés entre les deux institutions ; les employés sont en contact en même temps avec l'organisation qui fournit l'appui et l'organisation qui bénéficie de cet appui, ce qui favorise le partage d'informations, améliore et accélère les décisions. En revanche, dans une telle situation, les employés doivent prendre leurs propres décisions quant à l'ordre de priorité de leur travail, lorsque leurs deux superviseurs leur donnent des priorités concurrentes et, de ce fait, il pourrait y avoir des retards dans le temps de réaction sur certains dossiers et la performance s'en retrouverait réduite. À cet effet, il faudrait mettre en place des mesures idoines afin d'éviter ces risques et les transformer en opportunités.

L'équipe actuelle de l'UTG comprend : une Coordinatrice nationale (cheffe d'équipe), une chargée de programme, une experte en communication, un assistant administratif/financier et un chauffeur. Le programme bénéficie également du soutien constant des équipes du programme d'ONU Femmes « Femmes, paix et sécurité » et de l'appui d'autres services tels que les opérations, communication/plaidoyer, mobilisation des ressources, suivi et évaluation... sous la supervision générale de la Représentante Résidente d'ONU Femmes. L'UTG a également bénéficié de l'appui d'une conseillère internationale « Femmes, paix et sécurité » détachée par Folke Bernadotte Academy (Suède), et d'un volontaire de l'ONU (VNU) international spécialiste en Suivi et Évaluation, pendant les deux premières années.

La mise en œuvre du programme sur le terrain est assurée par ONU Femmes, en collaboration avec les partenaires de mise en œuvre au niveau national, régional et local : structures gouvernementales, ONG et associations, en particulier les organisations de femmes. Ces partenaires jouent un rôle clé non

seulement dans la mise en œuvre du programme, mais aussi dans les différentes actions de plaidoyer. Ils ont été sélectionnés conformément aux règles et procédures d'ONU Femmes, sur base des critères tels que : mandat dans le domaine thématique, expérience, capacité de gestion, ainsi que l'engagement dans la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. La présence sur le terrain et l'attachement à la communauté ont été également considérés dans le choix des partenaires locaux. Après leur sélection, les partenaires ont bénéficié d'un renforcement de capacités visant à améliorer leur compréhension du programme, les approches des droits humains, les procédures administratives et financières, et les sujets techniques, pour leur permettre de mettre en œuvre des activités conformément aux normes d'ONU Femmes. En particulier, tous les partenaires ont été appelés à travailler en synergie, à partager l'apprentissage, et à se coordonner avec les acteurs clés.

En matière de gestion du programme, ONU Femmes a eu recours à une stratégie de développement des capacités comprenant la participation à un certain nombre d'initiatives internes de développement des capacités nationales et locales, et une stratégie de communication axée sur la sensibilisation aux principaux problèmes pratiques et stratégiques liés à l'agenda FPS. L'implication des organisations de la société civile partenaires de mise en œuvre du programme, dans ce dispositif de gestion, devrait pouvoir faciliter le suivi et l'appropriation du programme, et donc sa pérennisation. Il sied de noter également que la présence des OSC n'est pas seulement forte pendant toute l'exécution du programme, mais leur implication effective comme groupes de pression pour influencer les politiques gouvernementales favorables aux femmes est aussi bien visible. En effet, à côté des organisations recrutées comme partenaires d'exécution pour participer à la mise en œuvre du programme aux côtés d'ONU Femmes et du Gouvernement, il existe un mouvement associatif de femmes assez puissant et très actif au niveau stratégique du plaidoyer. Ces associations ont aussi développé un cadre de partenariat très productif avec ONU Femmes, et ce partenariat a notamment permis de contribuer à l'efficacité des interventions du programme.

Concernant le suivi/évaluation et l'élaboration des rapports, leur responsabilité incombe également à ONU Femmes. Le programme est appuyé par l'équipe de suivi et évaluation du Bureau Pays, pour assurer le suivi

et produire des rapports continus et cohérents tout au long de la durée de vie du programme, en collaboration avec les partenaires de mise en œuvre et d'autres parties prenantes telles que l'UTG. Il était initialement prévu d'organiser une phase de planification participative pour élaborer et mettre en œuvre un plan de suivi et d'évaluation qui comprend l'établissement de données de référence et d'indicateurs de suivi à partir d'une étude de référence. Toutefois, cette phase, pourtant capitale, a pris du retard, et c'est seulement en 2022 que l'étude a été effectuée. De plus, le chargé de suivi et évaluation qui devait appuyer le programme n'a pas été remplacé depuis le départ du VNU international, laissant tout le poids sur les épaules du Bureau Pays d'ONU Femmes.

Ainsi donc, en résumé, la gestion et la coordination du programme sont assurées par ONU Femmes à travers ses services. Cependant, à cet égard, aucun Comité de pilotage du programme ni Comité Technique n'ont été mis en place. L'UTG qui appuie ONU Femmes dans cette coordination est également sollicitée par son ministère de tutelle, en même temps que l'agence d'exécution du programme qui est ONU Femmes. Aussi faudrait-il définir, autant que faire se peut, les responsabilités de l'UTG vis-à-vis du MPFEF d'une part, et du programme d'appui/ONU Femmes d'autre part. Sur cette base, un plan de travail global de l'unité, montrant son engagement envers les deux institutions, et des plans de travail individuels du personnel de l'unité, serviraient à mieux clarifier les charges qui leur incombent. En outre, des concertations régulières entre ONU Femmes et le

MPFEF s'imposent, pour coordonner leurs demandes et mieux soutenir conjointement et efficacement l'Unité Technique de Gestion. Néanmoins, il est rassurant de constater qu'il existe déjà un cadre de coordination trimestriel entre ONU Femmes et le MPFEF, pour discuter de son appui technique et financier au ministère, afin de maintenir la mise en œuvre des activités plus fluide.

Cela étant dit, il sied de bien noter cependant, que les rapports annuels et les rapports d'avancement du programme, les problèmes spécifiques documentés tels que les exemples de réussite, contribuent tous à accomplir un bon suivi du programme par ONU Femmes, bien que des améliorations soient encore nécessaires à ce niveau. Les résultats de cette évaluation montrent en effet, que la structure organisationnelle, le soutien à la gestion et les mécanismes de coordination d'ONU Femmes ont efficacement soutenu la réalisation des objectifs du programme, mais qu'il y a place à des améliorations. En outre, d'après l'équipe de gestion du programme, ONU Femmes organise une réunion de coordination hebdomadaire pour le suivi et la supervision des activités du programme, ainsi que des réunions mensuelles et trimestrielles de planification et suivi des résultats du programme. Toutefois, l'évaluation estime que le programme aurait pu fonctionner plus efficacement avec, par exemple, plus de mécanismes et de personnel dédiés, pour une meilleure gestion du programme dans la période de planification et de livraison aussi courte.

#### CONSTATATION 17 :

En matière de coordination et de suivi-évaluation du programme, l'équipe d'évaluation constate qu'il n'existe pas de mécanismes spécifiques mis en place pour le programme d'appui. Aucune sorte de Comité de pilotage n'a été mis en place au niveau stratégique, pour assurer la supervision générale et donner les orientations stratégiques du programme. Aucun comité technique non plus au niveau opérationnel qui, pourtant, aurait pu donner des avis et conseils techniques sur la mise en œuvre du programme, participer aux travaux techniques, au suivi, aux revues et à l'évaluation des progrès du programme, en vue d'obtenir de meilleurs résultats. L'existence de l'Unité Technique de Gestion chargée de jouer ce rôle est très appréciable, mais sa double loyauté vis-à-vis de deux institutions (MPFEF et ONU Femmes) pourrait mettre à mal son efficacité dans la mise en œuvre du programme si elle n'est pas bien gérée. Compte tenu de la nouvelle territorialisation (création de plusieurs nouvelles régions), il s'avère nécessaire d'étoffer le personnel de l'UTG pour rester à la hauteur des ambitions du programme dans le cas d'une extension ou d'une conception d'un programme similaire.

### 4.3. Efficience et cohérence de la mise en œuvre du programme

**Efficience** : mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, équipements, etc.) sont converties en résultats de façon économe [OCDE-CAD]<sup>23</sup>.

À travers les questions évaluatives, cette section analyse l'efficience des interventions du programme sur le plan de l'utilisation des ressources humaines et financières. Il est question d'examiner l'utilisation des ressources par rapport aux résultats concrets obtenus. À cet effet,

on examinera plus spécifiquement : (i) la disponibilité des ressources requises et leur allocation pour délivrer les résultats attendus ; (ii) l'efficience de l'utilisation des ressources ; et (iii) l'efficience de la gestion financière du programme, en synergie avec d'autres entités.

#### QUESTIONS ÉVALUATIVES

- i. Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les résultats du programme ?
- ii. Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées efficacement ?
- iii. Dans quelle mesure le programme a-t-il été mis en œuvre en cohérence et en synergie avec d'autres projets et programmes internes, et de différentes entités, notamment avec d'autres acteurs des Nations Unies et d'autres partenaires techniques et financiers ?

#### (i) Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les résultats du programme ?

L'examen des documents du programme et les entrevues avec l'équipe du programme ont confirmé que les ressources disponibles ont été bien réparties stratégiquement pour atteindre les résultats du programme. Le programme d'appui a une durée totale de 48 mois pour un budget total de 9 448 469,39 \$ réparti en 7 rubriques dans l'état financier : les coûts des résultats du programme, Appropriation et institutionnalisation, Coordination, Communication, Apprentissage et gestion des connaissances, Gestion du programme, et les coûts opérationnels. Un montant de 3 794 829 503 F CFA (6 357 914,75 \$), soit 67 % du budget, a été alloué

aux activités du programme (résultats, Appropriation et institutionnalisation, Coordination, Communication, Apprentissage et gestion des connaissances), tandis que les frais de gestion et d'appui totalisent 3 090 554,64 \$), soit 33 % du budget, comprenant notamment, en plus des frais de gestion, les coûts des volets communication, évaluation et gestion des connaissances, et coordination. Cela est tout à fait raisonnable compte tenu du recours à des organisations partenaires et leurs personnels techniques pour la mise en œuvre des activités du programme dans toutes les zones concernées et du nombre d'activités mises en œuvre.

#### (ii) Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées efficacement ?

##### Respect du calendrier de mise en œuvre du programme, un important facteur d'efficience

Lancé officiellement en décembre 2019, le « programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 » a démarré son travail le 1er janvier 2020, pour une durée de 4 ans. La première tranche du financement a été libérée le 9 décembre 2019 par la Norvège, et le 6 septembre 2020 par la coopération suisse, ce qui a permis à

ONU Femmes de traverser la première année du programme sans problèmes financiers. Par la suite, les décaissements ont été versés régulièrement par les deux bailleurs de fonds. Cependant, bien qu'exempt de difficultés financières, le programme n'a pas pour autant commencé dans de bonnes conditions. En effet,

23 Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, OCDE-CAD

aussitôt démarré dans le contexte de crise sécuritaire qu'était celui du Mali à l'époque, la pandémie de Covid-19 s'en est mêlée, avec ses multiples restrictions. De plus, l'agence d'exécution ONU Femmes n'a qu'une présence très limitée, voire inexistante, dans la plupart des zones d'intervention du programme. Autant de contraintes que le nouveau programme devait gérer pour devenir performant. Toutefois, cette question cruciale d'accès aux sites et bénéficiaires du programme était moins problématique pour les organisations

### **Efficiences de l'exécution budgétaire du programme**

Faute de données adéquates, il n'a pas été possible d'analyser l'exécution du budget. En effet, les états financiers du Bureau pays d'ONU Femmes sont sous la gestion directe du siège et, malgré la demande plusieurs fois renouvelée de l'équipe d'évaluation, il n'a pas été possible d'obtenir un quelconque état d'exécution budgétaire détaillé. Il semble que les accords entre les donateurs et ONU Femmes ne prévoient qu'un rapport synthétique, l'état financier annuel certifié, qui comprend la balance en début d'exercice, le total des contributions, le total des dépenses, la balance de clôture, les avances consenties aux partenaires de mise en œuvre, et les ressources disponibles en fin d'exercice. L'utilisation détaillée des fonds par ligne budgétaire n'est pas renseignée, ce qui rend impossible l'appréciation des dépenses par rapport aux réalisations permettant de tirer une quelconque conclusion sur l'efficacité de l'exécution budgétaire du programme.

Cependant, comme l'évaluation l'a montré précédemment, un grand nombre d'activités prévues dans le cadre des cinq résultats du programme ont été réalisées. Toutefois, l'absence des plans de travail annuels explicites ne permet pas de confirmer que toutes les activités prévues ont été bel et bien réalisées. À cet effet, l'équipe d'évaluation a eu recours à un simple indicateur proxy, qui considère qu'en fin de cycle du programme, toutes les activités devaient être menées pour réaliser les produits.

Par ailleurs, l'évaluation révèle que plusieurs mesures ont été prises au cours des phases de planification et de mise en œuvre pour s'assurer que les ressources soient utilisées efficacement. Ainsi, comme évoqué

nationales de la société civile, d'où l'excellent choix d'ONU Femmes de travailler avec les OSC nationales, capables d'intervenir dans ces environnements, et dotées d'une meilleure connaissance du milieu. Néanmoins, l'équipe d'évaluation a constaté qu'en dépit de ces arrangements, les mesures de sécurité et les restrictions liées au Covid-19 ont parfois ralenti la mise en œuvre du programme, certes avec moins d'ampleur et de conséquences néfastes qu'on ne l'aurait cru.

précédemment, les ressources financières consacrées à la mise en œuvre effective du programme sont beaucoup plus élevées (67 % du budget) que le reste des dépenses du programme, conformément aux bonnes pratiques soutenues par les donateurs. En outre, les éléments de preuve tirés des examens de documents et des entrevues avec les parties prenantes suggèrent que les biens et les services ont été achetés de façon concurrentielle, garantissant l'optimisation des ressources. De plus, dans le même ordre d'idée, les partenaires de mise en œuvre ont été sélectionnés de manière compétitive sur la base du budget qu'ils ont soumis pour la mise en œuvre des activités. Ce qui a permis d'assurer l'optimisation des ressources du programme d'appui. En outre, ONU Femmes a constamment surveillé l'utilisation des ressources financières par le biais d'audits périodiques et de la soumission trimestrielle de rapports financiers par les partenaires de mise en œuvre. Les preuves montrent également que l'allocation budgétaire pour les activités était basée sur les besoins et l'étendue du travail à faire. Par ailleurs, la plupart des animateurs des programmes de formation réalisés étaient issus des communautés locales, ce qui a sans aucun doute contribué à une réduction des coûts de mise en œuvre, tout en favorisant l'appropriation du programme et en dynamisant l'économie locale. Le recours gratuit par le programme de bénévoles tels que les mentors, les ambassadrices de paix, et autres membres des associations sans buts lucratifs, a contribué à l'efficacité de la mise en œuvre du programme. Toutes ces mesures ont assuré une utilisation optimale des ressources.

## Efficiences du mécanisme de gestion financière du programme

L'appui des services financiers de l'agence d'exécution récipiendaire ONU Femmes dans la mise en œuvre du programme, est jugé globalement satisfaisant, malgré quelques contraintes relatives aux délais de paiement et d'approbation des justificatifs, signalées par certains partenaires de mise en œuvre, qui sont inhérents aux procédures des Nations Unies, mais qu'il convient d'adapter à chaque situation. Ainsi, les ressources financières du programme ont fait l'objet d'un suivi régulier par les instances habilitées de l'agence d'exécution, et des rapports narratifs et financiers sur l'exécution des activités ont été régulièrement fournis par les partenaires de mise en œuvre et l'Unité de Gestion du programme. Cependant, comme expliqué précédemment, on constate qu'il n'existe pas de rapports financiers détaillés, l'accès aux états financiers du programme étant très limité.

La gestion financière du programme a utilisé différents systèmes : le système de l'agence d'exécution

récipiendaire, mais aussi les systèmes des ONG partenaires de mise en œuvre. Toutefois, étant habituée à la gestion des projets et programmes utilisant la même approche, ONU Femmes a mis en place des systèmes de contrôle et d'audit pour éviter ou minimiser les risques en matière de gestion financière, dans le cadre de son partenariat avec les institutions et les ONG nationales.

En définitive, compte tenu du niveau de réalisation des produits du programme et du niveau global d'utilisation des ressources, il y a lieu de conclure que le programme a atteint ses objectifs de manière économique, tandis que les responsables de la mise en œuvre ont efficacement utilisé les intrants du programme. L'efficacité programmatique est donc globalement satisfaisante, largement en raison des partenariats établis avec les organisations de la société civile malienne pour la réalisation des activités, et d'un recentrage de quelques interventions à cause des contraintes liées à l'insécurité et à la pandémie de Covid-19.

---

### (iii) Dans quelle mesure le programme a-t-il été mis en œuvre en cohérence et en synergie avec d'autres projets et programmes internes, et de différentes entités, notamment avec d'autres acteurs des Nations Unies et d'autres partenaires techniques et financiers ?

La cohérence et les synergies du programme d'appui avec d'autres programmes et projets en cours, d'ONU Femmes et d'autres partenaires, devaient permettre une utilisation efficace des ressources et une amélioration des résultats du programme. En interne, le programme d'appui a coordonné étroitement ses actions avec les interventions d'autres unités, et plus particulièrement, la cohérence et les synergies ont été assurées avec les unités « Femmes, Paix et Sécurité » (FPS), « Women Economic Empowerment » (WWE), et « Leadership, Empowerment, Access and Protection » (LEAP). La collaboration avec ces programmes a permis de faire des économies substantielles sur les dépenses en experts. Les synergies et cohérences internes avec ONU Femmes ont également très bien fonctionné dans l'utilisation des ressources humaines, le programme ayant pu bénéficier de la collaboration des cadres déjà employés par l'agence, apportant ainsi leurs expériences et leur savoir-faire, ce qui a permis de réduire les dépenses concernant le recrutement d'experts dédiés au programme. Au niveau de l'exécution des activités sur le terrain, les efforts conjoints ou, du moins, bien coordonnés avec les unités d'ONU Femmes ont

certainement permis de réduire les coûts de transaction et d'obtenir une efficacité accrue, même si les données disponibles n'ont pas permis d'en apprécier la mesure. Cependant, à part quelques interventions isolées, l'équipe d'évaluation n'a pas constaté des preuves de synergies avec d'autres programmes des agences, qu'elles soient des Nations Unies ou d'autres partenaires techniques et financiers, du Gouvernement, ou des OSC. Cette situation est probablement liée au fait qu'il n'y a pas beaucoup d'autres acteurs intervenant dans les zones du programme avec les mêmes objectifs. En effet, après avoir été interrogées, les autorités du MPFEP affirment qu'elles n'ont pas d'autres programmes similaires à part quelques interventions ponctuelles dans le cadre de l'humanitaire, et le programme d'appui de l'ONU Femmes est le seul programme ou projet d'envergure qui aide le Gouvernement malien dans la mise en œuvre du PAN R1325. Cependant, on note quelques interventions conjointes, coordonnées avec la MINUSMA, le PNUD, l'UNICEF, la FBA, et la coopération allemande (GIZ), sans pour autant s'inscrire dans le cadre d'un partenariat suivi. Néanmoins, on peut dire que le programme d'appui, tel que structuré



aujourd'hui, n'a pas suffisamment exploité au mieux tout le potentiel et les opportunités dans les régions et les communautés pour construire de bonnes synergies. En tant que programme, c'est-à-dire, selon PRINCE2<sup>24</sup>, « un groupe de projets connexes gérés de manière coordonnée pour obtenir des avantages et un contrôle non disponibles en les gérant individuellement », le programme d'appui aurait beaucoup gagné en coordination, en cohérence et en développement de synergies, s'il avait été organisé en composantes sectorielles bien définies, avec une seule et même coordination de haut niveau au sein du programme.

Ainsi par exemple, plusieurs partenaires nationaux et internationaux auraient pu choisir de collaborer à l'amélioration de la participation des femmes, d'autres à la prévention et/ou la protection contre les conflits et les violences qui en résultent, notamment les VSBG, et d'autres seraient certainement intéressés par la résilience et le nexus humanitaire-développement-paix. La mise en œuvre d'un tel programme à travers de plus petits projets aux objectifs communs, permettrait de concevoir des objectifs à plus long terme pour tout le programme, au-delà des produits réalisés au niveau des projets et donc, de mieux accompagner le PAN.

#### CONSTATATION 18 :

Les donateurs (le Gouvernement norvégien et la Coopération Suisse) qui ont pris le programme en charge, ont décaissé les fonds en plusieurs tranches mais régulièrement, dans le respect des accords de financement. On constate que, grosso modo, le budget a été bien alloué aux différents piliers, en privilégiant les réalisations du programme par rapport aux dépenses de fonctionnement. Toutefois, l'évaluation constate que les états financiers disponibles ne permettent pas d'analyser l'efficacité des dépenses par rapport à la réalisation des résultats, et le taux d'absorption par produit. Néanmoins, compte tenu du niveau de réalisation des produits ciblés par le programme et du niveau global d'utilisation des ressources, il y a lieu de conclure que le programme a atteint ses objectifs de manière économique, tandis que les responsables de la mise en œuvre ont utilisé efficacement les intrants du programme.

## 4.4. Durabilité des acquis du programme

**Durabilité (pérennité, viabilité) :** continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques [OCDE-CAD]<sup>25</sup>.

*Cette section examine la durabilité ou le potentiel de durabilité/viabilité des résultats auxquels le programme a contribué.*

#### QUESTIONS ÉVALUATIVES

- i. Quels sont les éléments probants illustrant des transformations durables à l'initiative du programme d'appui, au niveau local et national ?
- ii. Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme a-t-elle eu un effet catalyseur sur le plan financier et/ou programmatique ?
- iii. Le programme est-il tolérant aux risques ?

24 PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments), méthodologie de gestion de projet largement utilisée par les agences, fonds et programmes des Nations Unies

25 Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, OCDE-CAD

La question de la durabilité est l'un des objectifs fondamentaux poursuivis par les agences des Nations Unies quand elles exécutent un programme ou projet. Elle nécessite une forte implication de la partie nationale, un transfert des connaissances et des compétences vers les institutions du pays, de façon que celles-ci s'approprient les actions réalisées et les intègrent dans leurs propres objectifs et dans leur système de planification. Cependant, dans le cas du présent programme, on constate que l'une des préoccupations majeures est le risque d'un manque de durabilité des résultats de ses interventions, s'il n'y a pas d'actions complémentaires de renforcement des acquis à moyen terme. En effet, le programme d'appui est essentiellement basé sur le renforcement des capacités. Les partenaires d'exécution affirment que le suivi des bénéficiaires de différentes formations est assuré, notamment à travers les engagements qu'elles prennent en fin de formation et qui doivent être honorés

par leur mise en œuvre. Les moins performantes sont appuyées et le partenaire identifie les besoins nouveaux ou de recyclage, le cas échéant. Toutefois, compte tenu du nombre croissant de personnes formées dans différents domaines et sur différents thèmes, il n'est pas évident qu'à travers cette seule stratégie, les ONG partenaires de mise en œuvre soient vraiment en mesure de garantir la durabilité des acquis en matière de formation. À cet effet, il faudrait trouver des voies et des moyens de s'assurer que les nouvelles compétences soient utilisées couramment dans les tâches nécessaires. Il y a lieu d'utiliser les mécanismes d'échanges existants, tels que les cases de la paix, les comités de veille, les observatoires, les maisons de la femme, les cercles de paix, les mentors, etc. Ainsi, ces cadres pourraient promouvoir une sorte d'évaluation par les pairs qui pourrait permettre de maintenir les acquis et, éventuellement, les enrichir grâce aux échanges avec les plus expérimentées.

---

### **i) Quels sont les éléments probants illustrant des transformations durables à l'initiative du programme d'appui, au niveau local et national ?**

Comme expliqué plus haut, la pertinence du programme a été jugée très élevée dans sa réponse aux priorités nationales en général, et aux populations cibles en particulier, ce qui constitue déjà un sérieux facteur de durabilité des acquis du programme. L'alignement du programme sur les priorités nationales fait écho à sa cohérence avec les objectifs et axes d'intervention en réponse au Plan d'action national de mise en œuvre de la R1325 au Mali (2019-2023), au plan stratégique d'ONU Femmes 2018-2021, à l'UNSDCF 2020-2024 et aux ODD, ainsi qu'aux besoins spécifiques des multiples bénéficiaires. De plus, parmi les résultats du programme, il existe des réalisations qui ouvrent la voie à des transformations durables, à l'instar des plaidoyers ayant abouti à des propositions de lois, des mécanismes de paix qui peuvent être soutenus au niveau local simplement organisationnel, sans exiger beaucoup d'autres moyens, ou encore la fabrication de savon et des kits de lavage de mains. Bien soutenues, ces transformations portent en elles des germes de durabilité certaine, au niveau local comme au niveau national, si elles sont répliquées. En effet, les activités de sensibilisation et de mobilisation de la communauté via le plaidoyer et la formation, y compris par le biais d'un volet de mentorat et de coaching sur le terrain, ciblent un changement de mentalité transformateur à long terme qui affectera inévitablement, directement

et indirectement, l'équilibre entre les sexes dans la gouvernance à travers la pratique et le comportement.

En ce qui concerne l'appropriation des résultats, il est clair que, pour le moment, les conflits et les conditions économiques et sociales difficiles au Mali, y compris le processus de relance après le Covid-19, créent des priorités multiples et changeantes pour le Gouvernement, l'accent mis sur la R1325 étant éclipsé par d'autres priorités. Son soutien au PAN n'est donc pas encore de nature à préserver les acquis si le programme d'appui venait à s'arrêter. Toutefois, n'eût été les effets néfastes de la crise de 2012, le Mali avait élaboré une stratégie 2011-2013 de planification et de budgétisation sensibles au genre qui intègre les orientations stratégiques de la Politique Nationale du Genre, et cherche à faire évoluer les budgets dans le but de garantir la pleine réalisation des engagements en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Il y a lieu de redynamiser aussi le Fonds d'Appui à l'Autonomisation de la Femme et à l'Épanouissement de l'Enfant (FAFE) qui a été créé par la loi no 2012-002 du 23 janvier 2012 et qui, dans le passé, a pu financer un certain nombre de projets initiés par les femmes. La reprise de telles initiatives pourrait permettre de bénéficier d'un engagement plus fort de l'État, susceptible de faire durer tous les acquis du programme. À cet égard, il sied de noter que

Le Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable (CREDD 2019-2023) prévoit de s'appuyer sur le PAN R1325 pour contribuer à son objectif spécifique 2.1.2. d'« assurer la protection des citoyens et prévenir et gérer les conflits intercommunautaires en vue d'améliorer la cohésion sociale », en faisant

appel aux femmes, notamment. Avec un si bon cadre politique et institutionnel, l'environnement est propice pour permettre, dans un avenir proche, de préparer la relève et assurer la durabilité des résultats de l'aide internationale pour la mise en œuvre du PAN R1325.

---

## (ii) Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme a-t-elle eu un effet catalyseur sur le plan financier et/ou programmatique ?

Au niveau financier, le programme a soutenu des solutions innovantes, telles que la production de kits de lavage des mains à base d'argile, et la fabrication de savons antiseptiques et de gels hydroalcooliques à base de plantes naturelles, pour lutter contre le Covid-19. Ces initiatives ont permis au programme de bénéficier d'un financement/fonds catalyseurs du PBF pour intensifier la production de ces kits. Ce partenariat est appelé à se poursuivre.

Bien que les contacts préliminaires avec les PTF n'aient indiqué aucun signal de renforcement de leur aide au programme d'appui, celui-ci est certainement capable d'attirer plusieurs partenaires techniques et financiers, amis du Mali, moyennant une bonne campagne de communication soutenue, pour renforcer les acquis du présent programme. Les discussions avec les partenaires traditionnels en matière de genre, tels que les pays scandinaves, la Suisse, le Canada, le Luxembourg, apparaissent comme une première piste de mobilisation de ressources nécessaires pour la capitalisation et la

consolidation des acquis du programme qui, bien qu'encore modestes, sont susceptibles de produire un véritable effet catalyseur.

Comme effet catalyseur non financier, on pourrait citer l'engouement suscité par le programme dans les zones d'intervention, et même dans les zones avoisinantes. Il n'est pas exclu que les axes d'intervention du programme soient désormais inscrits parmi les priorités dans ces régions. Par ailleurs, les compétences et les connaissances développées grâce au programme ont ouvert de nouveaux horizons aux bénéficiaires. Dans le domaine des AGR par exemple, elles seront sans doute exploitées pour générer de nouveaux revenus, et financer de nouvelles initiatives aux niveaux individuel et communautaire. De plus, il y a lieu de croire que les campagnes pour l'accès des femmes à la terre, conduites avec l'appui du programme, jouent et vont jouer certainement un rôle catalyseur important pour accélérer l'accès des femmes à la terre.

---

## (iii) Le programme est-il tolérant aux risques ?

Dans sa conception, le programme a identifié les risques au niveau global du programme, avec des niveaux de probabilité (probabilité que le risque puisse se produire) et des mesures d'atténuation (actions à prendre pour éviter, réduire ou remédier à l'impact du risque). Cette initiative est une condition nécessaire pour rendre le programme tolérant aux risques, mais elle n'est pas suffisante. Dans la planification du programme, la théorie du changement n'a pas précisé dans son cadre des résultats les risques et hypothèses spécifiques aux produits et/ou aux résultats, ce qui pourrait réduire la tolérance du programme aux risques. On constate également qu'un plan de gestion des risques qui aurait pu aider le programme à mieux les contrôler, n'a pas été élaboré. L'examen du tableau de gestion des risques montre qu'il a occulté l'approche pour la

mise à jour des risques et l'ajustement des activités du programme. En revanche, on a constaté aussi comment le programme s'est révélé tolérant au moment de faire face aux risques liés au Covid-19, en s'adaptant rapidement.

Globalement, on peut dire que dans sa conception, le programme a identifié les risques, les a évalués et placés dans une matrice déterminant leur niveau d'importance (impact x probabilité), comme premier moyen de catégoriser les risques selon leur niveau d'importance et le degré de tolérance de l'équipe programme. Cependant, dans la planification et la mise en œuvre du programme, le plan de gestion des risques qui aurait pu aider le programme à mieux les contrôler, n'a pas été élaboré.

#### CONSTATATION 19 :

L'équipe d'évaluation constate que des avancées significatives ont été enregistrées en termes d'appropriation des enjeux du programme par certaines entités du secteur public dans une certaine mesure, les autorités locales dans les zones du programme, la société civile, et la population cible en général. À cet effet, la stratégie d'intervention qui a consisté à entretenir des échanges réguliers au niveau local, et l'alignement sur les priorités nationales, les interventions des partenaires et les priorités des bénéficiaires, constitue des bases solides d'une vision commune des objectifs du programme, et donc de sa pérennisation. Toutefois, à ce stade, en dépit du bon niveau d'appropriation du programme et des résultats par toutes les parties prenantes, il est très probable que la faiblesse du budget de l'État affecté à la mise en œuvre du PAN ne puisse permettre d'assurer la durabilité des acquis si le programme s'arrêtait. De plus, le déplacement massif des populations à cause de l'insécurité, ainsi que la crise économique sur le plan national et international, constituent aussi des obstacles à la pérennisation des acquis du programme.

## 4.5. Prise en compte des dimensions genre et droits humains

**CETTE SECTION EXAMINE DANS QUELLE MESURE L'ÉGALITÉ DES SEXES ET LES DROITS HUMAINS ONT ÉTÉ PRIS EN COMPTE DANS LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME.**

- i. Dans quelle mesure le programme a-t-il intégré de manière substantielle la dimension de genre et droits humains ?
- ii. Y a-t-il eu des contraintes qui ont empêché d'aborder efficacement les droits des femmes pendant la mise en œuvre ?

Il s'agit ici d'un programme qui vise entièrement l'égalité de genre comme objectif principal. À cet effet, toutes les initiatives sont essentiellement focalisées sur les femmes, principales victimes des inégalités et des conflits, avec la participation des hommes comme partenaires dans la conception et la mise en œuvre.

### (i) Dans quelle mesure le programme a-t-il intégré de manière substantielle la dimension de genre et des droits humains ?

Les informations obtenues grâce à la revue documentaire et aux différents entretiens avec les parties prenantes ont confirmé que les considérations de genre et de droits humains ont été intégrées dans la conception et la mise en œuvre du programme. Tous les objectifs, stratégies, approches et activités mis en évidence dans le programme d'appui visent à s'attaquer aux causes profondes des inégalités entre les sexes dans les mécanismes de paix, dans le secteur de la sécurité, dans le système judiciaire et au niveau communautaire dans le pays. Dans sa conception, le programme a ciblé les femmes en visant à améliorer leur capacité à participer aux processus de paix et de sécurité. Le programme a également ciblé les hommes afin de promouvoir la masculinité positive et les masculinités co-responsables. Cette implication des hommes au

niveau communautaire était un effort délibéré pour promouvoir un changement à long terme dans les communautés concernant la participation des femmes aux processus de paix et de sécurité.

L'approche basée sur le genre et les droits humains a été aussi considérée en intégrant dans les activités du programme, la sensibilisation non seulement des détenteurs de droits, en l'occurrence les femmes et les filles, mais également des détenteurs d'obligations que sont les autorités publiques, étatiques et non étatiques, notamment en matière de participation des femmes aux processus de paix et sécurité, de violences faites aux femmes, ainsi que concernant l'autonomisation des femmes en général. Cela était conforme aux divers cadres normatifs sur le genre et les droits humains, y compris la résolution 1325 du CSNU, la CEDEF et les

ODD, entre autres. Le programme d'appui est donc inclusif et non discriminatoire, avec des stratégies délibérées pour impliquer les parties prenantes et cibler les bénéficiaires à tous les niveaux, conformément au principe de « ne laisser personne de côté ». L'évaluation a montré également que différentes catégories de parties prenantes, y compris les femmes, les hommes, les garçons et les filles, ainsi que les personnes handicapées, ont été impliquées dans la conception et la mise en œuvre du PAN et donc, indirectement,

du programme. Par conséquent, le programme d'appui reflète les besoins particuliers du PAN R1325, notamment les questions émergentes telles que l'impact de la radicalisation et de l'extrémisme violent sur les femmes et les filles, la situation des femmes et des filles déplacées et autres groupes vulnérables, la participation des femmes à la prévention et à la résolution des conflits communautaires, le rôle des hommes dans la promotion de l'égalité des sexes et la résilience des femmes au changement climatique.

---

## (ii) Y a-t-il eu des contraintes qui ont empêché de traiter efficacement les droits des femmes pendant la mise en œuvre ?

Pendant l'exécution du programme, les détenteurs de pouvoir ont été plutôt coopératifs, notamment pour défendre les droits des femmes et autres détenteurs de droits. À cet égard, d'après les observations sur le terrain et les affirmations des bénéficiaires, à aucun moment le programme n'a rencontré de contraintes susceptibles d'empêcher de traiter efficacement la question des droits des femmes pendant la mise en œuvre sur le terrain. Cependant, au niveau stratégique de décision, il sied de noter qu'un avant-projet de loi contre les VBG, préparé de longue date par le programme National VBG, avec l'appui du programme pour accompagner les actions de sensibilisation, d'information, de formation, de consultation et de plaidoyer, autant au niveau national que communautaire, n'a pas été approuvé. De fortes tensions sont apparues autour de l'avant-projet du fait des organisations religieuses musulmanes, arguant que certains articles ne seraient pas conformes aux valeurs sociétales et religieuses, et le Gouvernement a décidé de suspendre le dossier jusqu'à nouvel ordre.

### CONSTATATION 20 :

En vertu des informations collectées, l'évaluation est en mesure d'affirmer que les approches basées sur le genre et les droits humains ont été pleinement intégrées dans la conception et la mise en œuvre du programme. Toutefois, l'évaluation constate aussi qu'un avant-projet de loi contre les VBG qui devait être approuvé, a été suspendu par le Gouvernement jusqu'à nouvel ordre.



## 4.6. Inclusion du handicap

Cette section examine dans quelle mesure les personnes vivant avec un handicap ont été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre du programme.

---

### (i) Les personnes handicapées ont-elles été impliquées dans la conception et la mise en œuvre du programme ?

La Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap décrit le handicap comme une question transversale qui doit être prise en compte dans toutes les composantes de l'action de l'ONU. C'est dans ce cadre que l'équipe d'évaluation a examiné le niveau d'inclusion de cet aspect dans le « programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 ».

---

### (i) Les personnes handicapées ont-elles été impliquées dans la conception et la mise en œuvre du programme ?

Comme cela a été expliqué au niveau de la programmation basée sur les droits humains, le programme se veut totalement inclusif, y compris pour les personnes vivant avec un handicap. Cependant, aussi bien dans sa conception que dans sa mise en œuvre, on ne voit pas explicitement les mesures volontaristes entreprises pour accompagner particulièrement les personnes en situation de handicap, notamment dans les activités génératrices de revenus. Néanmoins, lors des entretiens, les personnes interrogées, y compris le département en charge des personnes vivant avec un handicap, ont affirmé qu'ils n'excluaient personne, et que les personnes vivant avec un handicap étaient invitées à participer aux activités de renforcement de capacités. Il ne s'agit donc pas ici d'une stratégie délibérée d'inclusion. Cependant, cette situation

pourrait également s'expliquer par l'auto-exclusion des personnes en situation de handicap elles-mêmes, par manque d'informations sur les opportunités existantes et offertes, et même du fait de leurs doutes quant à leur acceptation par les communautés. Par ailleurs, il convient de noter que l'inclusion n'est pas que l'absence d'exclusion. Ainsi, pour vraiment promouvoir l'inclusion du handicap, il ne suffisait pas au programme de ne pas exclure les personnes en situation de handicap, mais également de les sensibiliser en tant que détenteurs de droits, en même temps que l'on sensibilisait les communautés, en tant que détenteurs d'obligations, à les accepter et les accompagner. Puis, mobiliser les moyens adéquats pour trouver des solutions d'accompagnement dans certaines situations difficiles.

---

#### CONSTATATION 21 :

L'évaluation constate quelques faiblesses du programme dans l'intégration des personnes vivant avec un handicap. Celle-ci n'est pas systématique, mais limitée à quelques activités du programme ; il n'y a pas de stratégie délibérée pour l'inclusion des personnes vivant avec un handicap, dans tout le processus de développement et de mise en œuvre du programme.





# 5

## CONCLUSIONS, LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS



# V. CONCLUSIONS, LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS

Les conclusions et recommandations présentées ci-dessous pour chacun des critères d'évaluation sont basées sur l'analyse de la documentation du programme et des données issues des entretiens avec diverses parties prenantes, ainsi que d'autres données recueillies auprès des partenaires du programme. Les parties prenantes et les partenaires du programme ont eu l'occasion de fournir leur interprétation des résultats et de commenter la validité des conclusions et des recommandations lors de la présentation des résultats préliminaires, et leurs commentaires ont été pris en compte dans le rapport provisoire.

## 5.1. Conclusions

La conclusion générale de cette évaluation est que le programme d'appui à la mise en œuvre du PAN a réussi à accroître, dans une mesure relativement grande, la participation effective des femmes aux processus de paix et de sécurité, à la médiation et à la résolution des conflits, ainsi qu'à l'amélioration de la perception publique du rôle des femmes dans la paix et la sécurité dans les régions cibles. Cela s'est produit en raison des changements opérés dans les capacités et la compréhension des détenteurs d'obligations et des détenteurs de droits au niveau national et étatique, de l'importance de la participation des femmes aux processus de paix et de sécurité. Les constatations présentées dans les pages précédentes constituent la base des conclusions générales et des recommandations résultant de cette évaluation. S'appuyant sur ces constatations, les conclusions visent à fournir à ONU Femmes des suggestions et des recommandations concrètes pour soutenir sa capacité à s'acquitter de son mandat d'intervention en faveur des femmes dans le processus de paix et de sécurité. Les conclusions spécifiques sont présentées ci-dessous, par critère.

### 5.1.1. Pertinence

**Conclusion 1 (C1) :** le programme d'appui mis en œuvre avec le soutien d'ONU Femmes est pertinent aux niveaux local, national et mondial, tout en étant aligné sur les politiques et conventions nationales et internationales relatives à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Dans des conditions extrêmement difficiles, combinant crise sécuritaire et pandémie de Covid-19, le programme a répondu avec un niveau appréciable de réussite aux besoins et aux priorités des femmes et des hommes, en menant des actions pour renforcer les capacités des détenteurs d'obligations, en appuyant l'élaboration des plans stratégiques et des rapports nationaux, et en soutenant le développement des plans d'action régionaux et locaux pour les régions ciblées dans le cadre de la décentralisation du PAN. Les activités

et les résultats du programme sont, dans une large mesure, conformes aux dispositions du Plan d'Action National pour la mise en œuvre de la résolution 1325 du CSNU et du plan stratégique d'ONU Femmes au Mali.

**Conclusion 2 (C2) :** la stratégie du programme est le renforcement des capacités des principales institutions et acteurs ciblés, à savoir les décideurs politiques, le personnel du secteur de la sécurité, les femmes leaders, les dirigeants communautaires et les professionnels des médias au niveau de l'État. Ainsi, le programme FPS d'ONU Femmes a fourni un programme de renforcement des capacités pour les institutions de sécurité, le secteur judiciaire, les responsables du bureau Genre des ministères et autres organes de l'État, les

organisations de la société civile et les communautés, comme moyen de combler la méconnaissance de la résolution 1325 et du PAN, ainsi que leurs dispositions normatives. Ce renforcement des capacités techniques et humaines a abouti à des cadres bien équipés au sein des institutions bénéficiaires, qui commencent à plaider pour l'égalité des sexes et la participation des femmes dans les processus de paix et sécurité.

**Conclusion 3 (C3) :** bien que pertinent par ses résultats, lesquels sont de nature à contribuer à l'atteinte de certains objectifs nationaux et mondiaux dans le cadre de l'agenda FPS, le dispositif opérationnel (notamment les outils de Gestion Axée sur les Résultats) du programme révèle un certain nombre de défauts conceptuels qui ont pu compromettre la gestion du programme en général, et son suivi et évaluation en particulier. En effet, le cadre des résultats contient bien les effets (résultats), les produits, les activités et les indicateurs de suivi, mais leurs relations de cause à effet ont souffert de quelques faiblesses qui ont pu affecter le bon suivi du programme, et les valeurs de référence n'ont pas été bien définies. En particulier, la théorie du changement telle qu'articulée comme matrice des résultats, ne montre pas réellement comment les activités sont censées produire les résultats attendus à partir des produits. Ceci découle, en grande partie, du choix opéré lors de la conception du programme, de retenir comme résultats d'un simple programme d'appui les mêmes objectifs nationaux à long terme du Plan d'action national.

### 5.1.2. Efficacité

**Conclusion 4 (C4) :** globalement, la mise en œuvre du programme a eu un niveau satisfaisant d'efficacité au regard des résultats obtenus. Toutes les parties prenantes sont unanimes pour reconnaître que le programme a été très utile, et qu'il a soutenu les bénéficiaires à plusieurs égards. Le programme a permis d'observer quelques changements immédiats, notamment en matière de participation des femmes aux mécanismes de paix et à la médiation communautaire, grâce aux actions de sensibilisation des femmes, des hommes et des acteurs de la sécurité et de la justice, à l'égalité des sexes et au rôle important des femmes dans la paix et la sécurité aux niveaux national, régional et local. Le programme a également permis de vulgariser le PAN qui, jusque-là, n'était pas connu ; de produire des plans d'action décentralisés sur la résolution 1325 avec leurs plans opérationnels, et permettre leur adoption ; et d'élaborer des politiques d'égalité des sexes pour

les institutions du secteur de la sécurité, notamment la police malienne. Dans le domaine de la prévention et de la protection contre les VSBG, le programme a introduit une nouvelle approche, la masculinité positive et les masculinités co-responsables. Ainsi, dans certaines zones, des hommes et jeunes hommes participent au niveau communautaire, et appuient les actions de sensibilisation pour faciliter les changements de mentalités, et accompagnent les efforts des femmes pour la prévention des violences à l'encontre des femmes et des filles.

**Conclusion 5 (C5) :** le partenariat avec les ONG pour l'exécution et le suivi régulier des activités a contribué à l'efficacité du programme dans l'atteinte de ses résultats, surtout dans les zones de conflits armés, où ONU Femmes était limitée par des restrictions d'ordre sécuritaire et sanitaire. L'implication des organisations de la société civile dans le dispositif de gestion devrait aussi pouvoir faciliter le suivi et l'appropriation du programme et, partant, sa pérennisation. De ce fait, grâce à cette proximité des partenaires d'exécution permettant d'encadrer les bénéficiaires sur le terrain, un certain nombre de mécanismes ont été mis en place, notamment les cases de la paix, les maisons de la femme, les ambassadrices de paix, les comités de veille, les cercles de paix, les observatoires de paix, les mentors et les binômes, pour n'en citer que quelques-uns.

**Conclusion 6 (C6) :** la conception du programme n'a pas prévu de mécanismes de coordination du programme autres qu'ONU Femmes, l'Unité Technique de Gestion, et les ONG partenaires de mise en œuvre, dans une certaine mesure. Cependant, même si l'UTG est entièrement prise en charge par ONU Femmes, elle reste une entité appartenant structurellement au MPFEF et supervisée par le Secrétaire Général, en vertu de la décision ministérielle n° 0042/ MPFEF/SG du 25 avril 2018 (soit avant le programme d'appui). Ceci peut présenter certains avantages, tels que la mutualisation des moyens avec pour conséquence la réduction des coûts s'ils sont partagés entre les deux institutions, et un meilleur partage d'informations entre l'institution qui fournit l'appui et celle qui le reçoit. En revanche, dans une telle situation, les employés doivent prendre leurs propres décisions quant à l'ordre de priorité de leur travail, lorsque leurs deux institutions leur donnent des priorités concurrentes et, de ce fait, il peut y avoir des retards dans le temps de réponse sur certains dossiers et la performance s'en retrouve réduite. Ce double niveau de rapportage gagnerait à être réexaminé.

**Conclusion 7 (C7) :** dans le cadre du programme d'appui, l'agence d'exécution ONU Femmes bénéficie d'une bonne image auprès des différents acteurs rencontrés. Cependant, elle est souvent perçue comme un bailleur de fonds, ce qui suscite d'énormes attentes et, quelquefois, des frustrations quand ces attentes ne sont pas toutes satisfaites, surtout que c'est le seul programme d'envergure qui intervient dans l'appui de la mise en œuvre du PAN au Mali.

### 5.1.3. Efficience et cohérence

**Conclusion 8 (C8) :** l'efficience programmatique est globalement satisfaisante, largement à cause des partenariats établis avec les organisations de la société civile malienne pour la réalisation des activités, et d'un recentrage des interventions, en raison des contraintes liées à l'insécurité et à la pandémie de Covid-19. En revanche, en l'absence de solides partenariats avec d'autres acteurs sur le terrain, notamment les PTF et les autres organisations des Nations Unies œuvrant dans les mêmes domaines, l'efficience opérationnelle globale n'est pas perceptible sur le terrain, faute de synergies avec d'autres programmes et/ou projets. Cela dit, on ne trouve pas d'autres programmes similaires qui auraient pu permettre la réduction des coûts de transaction dans les zones d'intervention du programme d'appui, et ce déficit de partenariats est dû essentiellement à cette situation.

**Conclusion 9 (C9) :** le programme d'appui a fait preuve d'efficacité dans l'allocation et utilisation des ressources humaines et matérielles. À cet effet, les ressources du programme ont été allouées stratégiquement, en consacrant la plus grande partie des ressources à la réalisation des activités (67 %). De plus, les agences d'exécution choisies par ONU Femmes ont été recrutées sur une base compétitive. Elles sont donc dotées de capacités humaines, logistiques et professionnelles adéquates, ce qui constitue un atout essentiel pour une mise en œuvre efficace et efficiente. Le recours à du personnel professionnel national sert les résultats du programme tout en aidant à renforcer les capacités nationales en matière de ressources humaines. En outre, il s'agit également et surtout d'une utilisation judicieuse et significative des fonds mobilisés, ce qui se traduit par une analyse positive du « rapport qualité-prix » du coût administratif du programme, contrairement à l'embauche d'experts internationaux. Toutefois, on constate aussi, par exemple, que même si les fonds sont mis à disposition conformément aux plans de travail

approuvés, les partenaires de mise en œuvre rencontrés déplorent les recevoir avec un certain retard, ce qui perturbe leurs plans initiaux car ils doivent rattraper les retards. Il y a lieu d'alléger les procédures, pour s'adapter aux conditions qui prévalent dans les zones du programme.

**Conclusion 10 (C10) :** l'évaluation a noté également que le programme a réalisé la plupart de ses activités dans les délais impartis (compte tenu des contraintes sécuritaires existantes et des restrictions dues au Covid-19) et dans les limites du budget. À cet égard, les structures organisationnelles, les mécanismes de gestion et de coordination d'ONU Femmes ont efficacement soutenu la réalisation des objectifs du programme, bien que des améliorations soient possibles. De plus, le programme a été géré convenablement, mais l'absence d'un poste dédié au S-E a sérieusement affaibli le suivi de l'avancement du programme vers les résultats escomptés. Le programme aurait sans doute pu fonctionner plus efficacement avec un membre du personnel dédié au S-E pour le programme d'appui. Le VNU international qui a appuyé le programme tout au début, est parti un peu tôt, et n'a jamais été remplacé.

**Conclusion 11 (C11) :** la gestion financière du programme utilise le système de l'agence d'exécution (ONU Femmes) et, en vertu des accords de partenariats, les systèmes des ONG partenaires de mise en œuvre. Toutefois, étant habituée à la gestion des programmes et projets utilisant la même approche, ONU Femmes, bien que n'étant pas membres du système HACT (Approche harmonisée des transferts en espèces) du SNU, a toujours recours à la micro-évaluation des partenaires d'exécution, dans l'esprit de l'approche HACT, pour éviter ou minimiser les risques en matière de gestion financière dans le cadre de ses partenariats avec les institutions et les ONG nationales.

### 5.1.4. Durabilité

**Conclusion 12 (C12) :** dans le cadre des mesures de durabilité, le programme a renforcé les capacités des partenaires nationaux. Il a joué un rôle essentiel dans le renforcement des capacités des cadres du secteur public, des législateurs, des acteurs de la sécurité et du pouvoir judiciaire, dans les domaines techniques et opérationnels, sur les concepts de genre, l'agenda FPS, la résolution R1325 du CSNU et le Plan d'action national de mise en œuvre, la médiation, le plaidoyer, et le processus d'intégration de la R1325 dans les plans nationaux et locaux de développement. En particulier dans son



cinquième axe, le programme a ciblé le développement de l'appropriation et des capacités locales en tant que stratégie clé pour la durabilité des programmes de paix et de sécurité. L'implication des parties prenantes dans tous les secteurs, la passion manifestée par les membres de la société civile, l'existence d'un cadre politique à travers la politiques nationale sur le genre, et la mise en place de responsables ou points focaux genre dans les ministères et institutions publiques, ont contribué à l'institutionnalisation des avantages du programme dans tous les secteurs, et a accru la probabilité que les avantages du programme soient maintenus pendant une période raisonnablement longue si le programme cessait.

**Conclusion 13 (C13) :** si certains acquis de la R1325 ont été plus ou moins inscrits dans la durée grâce à leur formalisation par des lois nationales, à l'instar de la participation, beaucoup d'autres pourraient disparaître si l'appui du programme s'arrêtait aujourd'hui. La faiblesse du budget de l'État affecté à la mise en œuvre du PAN ne permettrait pas d'assurer la durabilité des acquis. Aussi, pour exploiter les ouvertures mentionnées ci-dessus, faudrait-il des ressources humaines et financières conséquentes. À cet effet, la capacité des partenaires nationaux à mobiliser les ressources étant limitée, il faudrait un bon programme de renforcement des capacités des ministères concernés, afin qu'ils puissent obtenir des fonds de l'extérieur sans dépendre uniquement du financement gouvernemental. Une cartographie des ONG nationales et internationales, et des OSC présentant un intérêt pour la résolution 1325 devrait aussi être élaborée et communiquée aux ministères pour leur permettre de travailler ensemble. De plus, les autorités locales, proches aussi des populations, ont été suffisamment associées à la mise en œuvre du programme, ce qui constitue un important facteur de pérennisation si elles poursuivent leur soutien. Cette collaboration devrait être poursuivie. Il est donc très important pour le Gouvernement et ONU Femmes d'envisager de travailler déjà avec les partenaires techniques et financiers pour une autre phase du programme, afin de consolider les gains et les avantages du présent programme d'appui au niveau national et local, tout en renforçant les mécanismes nationaux de relève tels que le Secrétariat permanent du PNG et le Fonds PNG, ainsi que les mécanismes de coordination du PAN, et en préparant une stratégie de sortie efficace.

### 5.1.5. Inclusion du handicap

**Conclusion 14 (C14) :** l'évaluation a noté quelques faiblesses du programme dans l'intégration des personnes vivant avec un handicap. En effet, bien que plusieurs personnes interrogées, y compris l'équipe du programme, ont affirmé que les personnes vivant avec un handicap ont été incluses parmi les bénéficiaires directs des activités du programme, leur intégration n'était pas systématique, mais limitée à quelques activités du programme, à la demande du département en charge des personnes vivant avec un handicap. En outre, leur nombre était limité compte tenu de certains autres obstacles, tels que l'absence d'interprètes en langue des signes sur les sites d'intervention du programme d'appui. En réalité, le programme manque d'une stratégie d'inclusion des personnes vivant avec un handicap. Une telle stratégie pourrait faciliter et améliorer leur inclusion au programme, dans toutes ses étapes.

### 5.1.6. Prise en compte des dimensions de genre et des droits humains

**Conclusion 15 (C15) :** les initiatives du programme sont essentiellement focalisées sur les femmes, principales victimes des inégalités et des conflits au Mali. Dans sa conception, le programme a ciblé les femmes en cherchant à améliorer leur capacité à participer aux processus de paix et de sécurité. Toutefois, le programme a également ciblé les hommes afin de promouvoir la masculinité positive. Cette implication des hommes au niveau communautaire est un effort délibéré pour promouvoir un changement à long terme dans les communautés concernant la participation des femmes aux processus de paix et de sécurité et, ainsi, favoriser la pérennité des acquis.

**Conclusion 16 (C16) :** pendant l'exécution du programme, les détenteurs de pouvoir ont été plutôt coopératifs, notamment pour défendre les droits des femmes et d'autres détenteurs de droits telles que les personnes vivant avec un handicap. Cependant, au niveau stratégique de décision, il sied de noter qu'en raison des considérations religieuses, l'avant-projet de loi contre les VBG, préparé de longue date par le programme National VBG, avec l'appui du programme pour accompagner les actions de sensibilisation, d'information, de formation, des consultations et le plaidoyer, autant au niveau national que communautaire, n'a pas été approuvé.

## 5.2. Principales leçons apprises

Sans être exhaustifs, les enseignements tirés de la mise en œuvre du programme et qui pourraient servir pour des programmes similaires se résument comme suit :

- « Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ». En l'absence d'une bonne gestion axée sur les résultats dès la conception même du programme, il est très difficile de savoir si les résultats escomptés ont été réellement atteints, quand bien même toutes les activités prévues seraient réalisées. En gestion axée sur les résultats, les gestionnaires du programme sont responsables des résultats à obtenir et non des activités à réaliser. L'implication des partenaires locaux disponibles pour soutenir les activités de mise en œuvre du programme est essentielle pour promouvoir l'appropriation et la durabilité des avantages du programme.
- Le contrôle qualité doit être effectué de façon continue et rigoureuse durant toute la mise en œuvre du programme, en commençant dès la formulation afin de garantir l'efficacité de la gestion axée sur les résultats
- La proximité et le dialogue continus entre les parties prenantes, en particulier entre l'agence d'exécution, les partenaires de mise en œuvre, la société civile et le Gouvernement, sont déterminants pour atteindre les résultats
- Les activités de renforcement des capacités des bénéficiaires du programme sont une nécessité pour promouvoir à la fois l'appropriation et la durabilité des acquis du programme.
- Certains comportements étant profondément ancrés dans l'esprit des gens, les changer nécessite un temps considérable. Le principal objectif du programme étant de changer la perception des gens concernant l'importance du rôle que les femmes peuvent jouer dans les processus de paix et de sécurité, une plus longue durée d'intervention sera nécessaire pour obtenir une certaine durabilité des acquis.

Les conclusions et les leçons apprises de l'évaluation du programme ont inspiré un certain nombre de recommandations. Elles pourront être utilisées pour une mise en œuvre plus efficace des programmes à venir, et dans le but de renforcer et d'intensifier les marques déjà laissées par le présent programme évalué.

## 5.3. Principales recommandations de l'évaluation

Recommandation	Conclusion	Priorité	Responsable
Envisager une autre phase de programme pour couvrir plus de régions et renforcer les capacités d'un plus grand nombre de titulaires de droits dans le cadre de l'agenda FPS et du PAN R1325, afin de pérenniser les acquis du présent programme, et renforcer l'appui technique pour la mise en œuvre effective du PAN R1325	C13	Haute	ONU Femmes, PTF
Améliorer la définition de la théorie du changement, en la rendant plus simple et plus engageante, réaliste en fonction des objectifs réalisables, des moyens disponibles, accompagnée d'hypothèses critiques, et déclinée dans un cadre de résultats facile à exploiter	C3	Haute	ONU Femmes
Renforcer et sauvegarder les acquis du programme, en prenant soin de corriger les faiblesses observées dans la gestion et la mise en œuvre du programme d'appui relevées dans le présent rapport, en mettant l'accent sur la poursuite de l'accompagnement des institutions et organisations concernées, et des communautés bénéficiaires	C6	Haute	ONU Femmes, Gouvernement, services déconcentrés de l'État, ONG et OSC, autorités locales, bénéficiaires

Recommandation	Conclusion	Priorité	Responsable
Améliorer la gestion axée sur les résultats et le Système de Suivi-Évaluation, en désignant une personne chargée de faciliter le développement d'un cadre de S-E lors de la formulation d'un programme ou projet, et d'appuyer les équipes de projets futurs pour mettre en place des dispositifs simples et efficaces de Suivi-Évaluation.	C10	Haute	ONU Femmes
Envisager de mener les études de base et les évaluations des capacités à l'étape de conception et de conceptualisation du programme plutôt qu'à l'étape de la mise en œuvre	C3	Haute	ONU Femmes
Simplifier les procédures d'accès aux ressources des programmes et projets par les partenaires de mise en œuvre, en s'adaptant au mieux, aux contraintes liées aux difficultés politiques et sécuritaires du pays	C9, C10	Haute	ONU Femmes, partenaires de mise en œuvre
Envisager la mise en place d'un programme de renforcement des capacités en mobilisation des ressources pour les ministères et les OSC	C13	Haute	ONU Femmes, Gouvernement, OSC
Former les services décentralisés de l'État et les agences techniques nationales, à faire des suivis réguliers des réalisations du programme, et à sensibiliser les bénéficiaires sur leurs responsabilités, en vue d'assurer la pérennisation des acquis	C12, C5, C13	Haute	ONU Femmes, Gouvernement, partenaires de mise en œuvre, autorités locales, bénéficiaires
Envisager d'apporter des modifications au système de rapports financiers pour s'assurer que les états financiers du programme sont générés directement par le Bureau Pays d'ONU Femmes plutôt qu'au siège, afin de permettre la disponibilité en temps opportun des rapports financiers aussi détaillés que nécessaire, à des fins d'usage interne et/ou externe	C10	Haute	ONU Femmes
Élargir et renforcer les partenariats, en donnant un rôle plus grand à la société civile et aux ONG, en travaillant étroitement avec les PTF, et en développant la Coopération Sud-Sud (CSS) et la Coopération Sud-Sud et Triangulaire (CSST) avec les nouveaux PTF et les PTF traditionnels du Mali, afin de tirer des enseignements des meilleures pratiques dans les pays qui sont passés par des processus similaires	C8	Moyenne	ONU Femmes, Gouvernement





# 6

## ANNEXES



# VI: ANNEXES

## Annexe 1 : Termes de référence



United Nations Entity for Gender Equality and Empowerment of Women (UN Women)  
Terms of Reference (TOR) – Special Services Assignment (SSA)

### INFORMATIONS GÉNÉRALES

**TITRE : UN(E) (01) CONSULTANT(E) PRINCIPAL(E) POUR L'ÉVALUATION DU « PROGRAMME D'APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION NATIONAL DE LA RÉOLUTION AU MALI »**

**Durée :** 49 jours ouvrables

**Lieu :** Mali

**Type :** ouvert au Mali et à l'international

### CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Selon l'Analyse commune de pays de l'Équipe-pays des Nations Unies (UNCT), le contexte actuel du Mali reste profondément marqué par les crises politique, sociale et sécuritaire de 2012.

Concernant les inégalités de genre, l'indice Mo Ibrahim a enregistré une « détérioration croissante » pour le genre, en particulier pour l'indice sur la promotion de l'égalité des sexes (-36,7). Le Mali continue à occuper l'une des dernières places de l'indice d'inégalité de genre, (158ème place sur 162 pays classés) selon le Rapport sur le développement humain de 2020 publié par le PNUD.

Malgré l'existence d'un deuxième Plan d'action national sur la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité de l'ONU (2015-2018) et l'adoption de la loi no 052/2015 sur la promotion du genre dans les fonctions nominatives et électives, les femmes occupent moins de 30 % des postes dans les mécanismes de mise en œuvre de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation issu du processus d'Alger, à l'exception du Comité de Suivi pour l'Accord (CSA) qui depuis 2020 inclut 31 % de femmes.

Les femmes subissent souvent de plein fouet les conséquences de la violence et des conflits. L'ampleur des violences basées sur le genre (VBG) a été exacerbée par les crises politiques et sécuritaires déclenchées en 2012 et la persistance des conflits. En janvier 2021, le système de gestion de l'information sur les VBG (GBVIMS) a enregistré 340 cas, parmi lesquels les agressions physiques représentent 29 %, les dénis de ressources 24 % et les cas de viol 21 %, soit au total 74 % des cas enregistrés. Les violences psychologiques, les agressions sexuelles, les mariages forcés représentaient respectivement 18 %, 6 % et 2 %.

La pandémie de Covid-19 a constitué un problème majeur de santé publique avec des défis sur le plan sanitaire, socio-économique, psychologique et comportemental depuis 2020. Des mesures de prévention et de protection sont vigueurs dans le pays.

La situation humanitaire reste fragile et continue de se détériorer à mesure que la crise sécuritaire s'aggrave. À la fin de l'année 2021, plus de 5,9 millions de personnes avaient besoin d'une assistance dont environ 372 000 personnes déplacées et 47 500 réfugiés (ONU Femmes, 2021). Ces chocs se sont chevauchés avec la pandémie mondiale de Covid-19 qui s'est déclenchée et s'est propagée dans toutes les régions du monde depuis 2020.

Depuis le coup d'État d'août 2020, le pays a entamé un processus de transition politique qui inclut des réformes constitutionnelles, institutionnelles et électorales, selon une feuille de route initiale de 18 mois qui devait aboutir à des élections (reportées) fin février 2022.

#### Justification

La résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies et les résolutions ultérieures de l'agenda « Femmes, paix et sécurité » (FPS) reconnaissent l'importance de la contribution des femmes à la prévention et à la résolution des conflits armés, aux processus de paix et à la reconstruction post-crise. Les résolutions appellent également à la pleine protection des femmes et des filles qui sont particulièrement touchées par la violence sexuelle et sexiste pendant et après les conflits. Il est essentiel de prendre en compte les contributions et les expériences distinctes des femmes, car il est prouvé que la paix est plus juste, plus inclusive et donc plus durable lorsque les femmes contribuent aux processus de paix.

Afin de mettre en œuvre les engagements pris au niveau international, le Mali a élaboré et en train de mettre en œuvre son troisième Plan d'action national de la résolution 1325 (PAN R1325) d'une durée de 5 ans (2019-2023). Ce plan prend en compte les priorités nationales, ainsi que les leçons tirées des deux plans antérieurs et des bonnes pratiques d'autres pays. Les objectifs stratégiques suivants du PAN couvrent les quatre piliers : participation, prévention, protection, et secours et relèvement.

En conformité avec son mandat, ONU Femmes a élaboré un programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325 afin d'accompagner le Mali dans la réalisation des engagements pris en matière de FPS.

## DESCRIPTION DU PROJET

Le programme d'appui à la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies au Mali (2020-2023) vise à contribuer de manière substantielle à la réalisation de l'objectif du Plan d'action national du Mali de promouvoir la participation des femmes dans les processus de paix et de réconciliation et dans les situations post-conflit. Le programme d'appui couvre les quatre piliers du PAN R1325 et comprend un cinquième domaine qui, en s'appuyant sur le soutien précédent fourni par ONU Femmes, vise à promouvoir l'institutionnalisation et à favoriser l'appropriation locale du PAN R1325.

Le programme d'appui utilise un large éventail de stratégies et d'approches qui placent au premier plan le développement et le renforcement des capacités nationales et locales, étatiques et non étatiques. Il tient compte des enseignements tirés de la mise en œuvre des plans précédents et des innovations afin d'obtenir des changements. Il cherche à établir des partenariats stratégiques avec les autorités nationales, les mécanismes de paix, les organisations de la société civile, en particulier les organisations de femmes, les acteurs non étatiques tels que les chefs traditionnels et religieux, les hommes et les jeunes défenseurs des droits des femmes, ainsi que les organisations internationales et régionales, afin d'obtenir les résultats escomptés et de parvenir à un changement transformateur.

Le programme est mis en œuvre de janvier 2020 à décembre 2023.

### **Le programme d'appui a quatre résultats stratégiques, à savoir :**

Résultat 1 : les femmes participent activement à la prise de décision sur la paix et la sécurité, notamment aux mécanismes de mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation, et aux efforts de médiation, de négociation et de résolution des conflits à tous les niveaux, et leurs priorités sont prises en compte.

Résultat 2 : les Violences sexuelles basées sur le genre (VSBG) contre les femmes et les filles sont mieux prévenues dans les zones touchées par les conflits, et les femmes contribuent de manière significative à la prévention des conflits, y compris ceux liés aux ressources naturelles et à l'extrémisme violent/au terrorisme.

Résultat 3 : les femmes et les filles sont mieux protégées contre les violations des droits de la personne et les abus pendant et après les conflits, ainsi qu'en temps de paix, et ont un meilleur accès à la justice et aux services de soins holistiques.

Résultat 4 : les femmes et les filles sont des agents du changement, leurs besoins spécifiques et leurs intérêts stratégiques sont pris en compte dans les opérations de secours et de relèvement.

Résultat 5 : la coordination, l'appropriation, le partage des connaissances et la responsabilité des principales parties prenantes dans la mise en œuvre du programme pour les femmes, la paix et la sécurité et du Plan d'action national de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies sont renforcés.

## BUTS, OBJECTIFS ET UTILISATION DE L'ÉVALUATION

Le présent document concerne l'évaluation du « PROGRAMME D'APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION NATIONAL DE LA RÉOLUTION 1325 (R1325) AU MALI ».

Le dispositif de suivi-évaluation du projet a prévu une évaluation à mi-parcours indépendante afin de mieux orienter la mise en œuvre du programme. Le processus d'évaluation durera de juillet à décembre 2022 et, en tant qu'évaluation, il permettra d'informer les parties prenantes clés qui sont les principaux utilisateurs : l'équipe de gestion du programme, le Gouvernement, les bailleurs de fonds... sur l'état des progrès vers les finalités qui sont visées par le projet. L'évaluation s'intéressera aux produits et effets visés, et permettra d'acquérir des connaissances spécifiques en vue d'améliorer davantage les performances du projet. L'évaluation répondra aux questions classiques d'une évaluation.

## CHAMP D'APPLICATION ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

### **CHAMP D'APPLICATION**

L'évaluation du programme sera réalisée par deux consultants/évaluateurs externes nationaux. Il est prévu qu'elle soit achevée en 45 jours ouvrables pour une durée maximale de six (6) mois à compter de la date de signature du contrat prévue en juin 2021. L'évaluation réalisée de juillet à novembre 2022 couvre le projet de la période de janvier 2020 à décembre 2021. Toutefois, les réalisations déjà documentées dans les rapports pour la période en cours de 2022 seront aussi prises en compte. Les thématiques couvertes sont : la participation, la prévention, la protection, le secours et relèvement. L'évaluation sera menée au Mali, où le projet a été mis en œuvre, dans les régions de Kayes, Koulikoro, Ségou, Sikasso, Mopti, Tombouctou, Gao, Ménaka, Kidal, et Taoudéni et le district de Bamako avec un déplacement auprès des communautés bénéficiaires du projet afin de collecter les données définies par le plan d'évaluation, en tenant compte de l'évolution du contexte sécuritaire et sanitaire liée à la pandémie de Covid-19. Ces deux facteurs constituent les principales limites de l'évaluation.

## MÉTHODOLOGIE

L'équipe d'évaluation proposera une méthodologie détaillée et appropriée, conforme à un processus inclusif et participatif. Les méthodes d'évaluation choisies devront être pertinentes pour répondre aux questions d'évaluation posées. L'évaluation sera menée en conformité avec les lignes directrices d'évaluation et les normes du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (GNUE), en particulier celles qui prescrivent l'intégration de la perspective des droits humains et de l'égalité des sexes dans l'approche et le processus de l'évaluation.

Les produits de l'évaluation fournis par les évaluateurs seront revus et validés par le Groupe de gestion de l'évaluation sur la base des critères du système d'analyse et d'évaluation des rapports d'évaluation d'ONU Femmes (GERAAS) <http://www.unwomen.org/en/about-us/evaluation/decentralized-evaluations>.

La méthodologie prendra en compte le contexte sanitaire lié à la pandémie de Covid-19 dans le respect du principe de « Ne pas nuire » des Nations Unies. Les produits de l'évaluation dont le rapport de conception de la phase initiale feront l'objet de validation par les instances de gestion de l'évaluation.

### Approche de l'évaluation :

L'équipe d'évaluateurs, le/la consultant(e) principal(e) et le/la consultant(e) assistant(e), doivent adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec les parties prenantes du projet. La méthodologie d'évaluation sera mixte (méthodes de recherche quantitative et qualitative et approches analytiques) afin de tenir compte de la complexité des relations entre les sexes et de garantir des processus participatifs et inclusifs qui soient culturellement appropriés. L'équipe de consultant(e)s est censée reconstruire, valider et identifier les lacunes de la théorie du changement du projet et de son cadre de résultats. Les hypothèses doivent être testées, les liens entre les résultats du projet et les attentes expliqués, de même que les raisons des écarts. L'équipe d'évaluation doit également identifier les défis et les lacunes dans la mise en œuvre du projet en vue d'une amélioration future. Ainsi, une éventuelle prochaine phase du projet bénéficiera des résultats. L'équipe d'évaluation doit élaborer un cadre d'échantillonnage (zone et population représentées, justification de la sélection, mécanisme de sélection, limites de l'échantillon) et préciser comment elle tiendra compte de la diversité des parties prenantes dans l'intervention. L'équipe d'évaluation doit prendre des mesures pour garantir la qualité des données, la fiabilité et la validité des outils et des méthodes de collecte de données et leur sensibilité à l'égalité des sexes et aux droits humains ; par exemple, les limites de l'échantillon (représentativité) doivent être clairement énoncées et les données doivent être triangulées (recoupement avec d'autres sources) pour contribuer à garantir des résultats solides. L'équipe d'évaluation pourra consulter le système de notation de la qualité sur la prise en compte de l'égalité du genre et l'autonomisation des femmes basé sur les critères UN-SWAP (United Nations System-Wide Action Plan on Gender Equality and the Empowerment of Women) : <http://www.uneval.org/document/detail/1452>.

L'indicateur de performance d'évaluation permet d'apprécier dans quelle mesure le rapport d'évaluation satisfait aux critères suivants :

- Le Genre est intégré dans la portée de l'analyse de l'évaluation et les indicateurs d'évaluation sont conçus de manière à garantir la collecte des données liées à l'égalité du genre et l'autonomisation des femmes (Gender Equality and Women Empowerment).
- Le Genre est intégré dans les critères d'évaluation, et des questions d'évaluation incluent spécifiquement la manière dont le Genre a été intégré dans la conception, la planification, la mise en œuvre de l'intervention et les résultats obtenus.
- La méthodologie, les méthodes et outils répondant au genre, et les techniques d'analyse de données sont sélectionnés.
- Les conclusions et les recommandations de l'évaluation reflètent une analyse comparative entre les sexes.

### Critères et questions clés :

Couvrant la conception et la mise en œuvre du projet, l'évaluation portera sur les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité du projet, d'égalité des sexes/droits humains et d'inclusion du handicap. Plus précisément, l'évaluation portera sur les questions clés suivantes réparties selon les critères de l'évaluation.

#### 1. Pertinence

A) Comment la conception du projet correspond-elle à la complexité des structures, des systèmes et des processus décisionnels nationaux ? B) Comment le projet reflète-t-il et s'aligne-t-il sur les plans stratégiques et les cadres normatifs nationaux ainsi que sur les obligations et les engagements internationaux du Mali dans le domaine de la résilience, de la lutte contre les VSBG et de l'action humanitaire ? C) La conception du projet est-elle basée sur une analyse de qualité, y compris une analyse basée sur le genre et les droits humains, des évaluations des risques, une analyse socioculturelle et politique ? D) Les stratégies programmatiques étaient-elles appropriées pour répondre aux besoins identifiés des bénéficiaires ? E) Dans quelle mesure les résultats du projet sont-ils compatibles avec les exigences des bénéficiaires en matière de promotion de la résilience, de l'autonomisation économique et sociale, de la coexistence pacifique et de la promotion de l'égalité entre les sexes ? F) Le projet a-t-il répondu aux besoins pertinents dans les zones cibles ? G) De nouveaux besoins plus pertinents sont-ils apparus, auxquels le projet devrait répondre ? H) Les parties prenantes se sont-elles appropriées le concept du projet ?

#### 2. Efficacité

A) Quels ont été les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats escomptés ? Quels sont les résultats obtenus ? B) Quelles sont les raisons de l'obtention ou de la non-obtention des résultats du projet ? C) Le projet dispose-t-il de mécanismes de suivi efficaces pour mesurer les progrès accomplis vers les résultats ?

D) Quelle est l'influence du contexte et des circonstances spécifiques du pays sur l'obtention des résultats et l'efficacité opérationnelle ? E) Dans quelle mesure le projet peut-il s'adapter et réagir rapidement à des situations changeantes ? F) Le projet a-t-il obtenu des résultats imprévus, qu'ils soient positifs ou négatifs ? Pour qui ? G) Quelles sont les bonnes pratiques et les obstacles ou insuffisances rencontrés ? Comment ont-ils été surmontés ? H) Dans quelle mesure les capacités des détenteurs de droits et d'obligations concernés ont-elles été renforcées ? I) Quels types de bonnes pratiques innovantes ont été introduites dans le projet pour obtenir des résultats en matière de résilience, de lutte contre les VSBG et d'action humanitaire ? J) Le projet a-t-il eu des effets complémentaires et synergiques sur les efforts plus larges d'ONU Femmes pour promouvoir l'autonomisation économique et sociale et la lutte contre les VSBG au Mali ?

### 3. Efficience

A) Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les résultats du projet ? B) Les résultats ont-ils été fournis en temps utile ? C) Dans quelle mesure les parties prenantes et les acteurs concernés ont-ils été inclus dans la planification et la mise en œuvre du projet ?

### 4. Durabilité

A) Dans quelle mesure le projet a-t-il pu contribuer efficacement à l'appropriation nationale des résultats du projet ? B) Quelle est la probabilité que les bénéficiaires du projet soient maintenus pendant une période raisonnablement longue après la fin du projet ? C) Dans quelle mesure le projet a-t-il identifié des partenaires stratégiques qui pourraient reprendre le soutien à la poursuite de l'action gouvernementale et non gouvernementale lorsque le projet arrivera à son terme ? D) Les institutions nationales/locales font-elles preuve d'un engagement de leadership et de capacité technique pour continuer à reproduire certaines activités du projet ? E) Dans quelle mesure la stratégie de sortie du projet a-t-elle été bien planifiée et réussie ? F) Dans quelle mesure ONU Femmes a-t-elle été en mesure de promouvoir la reproduction des succès du projet ?

### 5. Égalité des sexes et droits humains

A) Dans quelle mesure les considérations de genre et droits humains ont-elles été intégrées dans la conception et la mise en œuvre du projet ? B) De quelle manière les acteurs locaux (leaders communautaires, traditionnels et religieux, jeunes, etc.) se sont engagés dans la lutte contre les VSBG, l'autonomisation économique et sociale et la protection des femmes des communautés hôtes et déplacées ? C) De quelle manière les services techniques ou autorités administratives locales ont pris en compte les besoins spécifiques de ces femmes en termes d'autonomisation et de protection ? D) Dans quelle mesure les initiatives et les mécanismes locaux mis en place ont favorisé la prévention des cas de VSBG et l'accessibilité des femmes des groupes cibles aux voies de recours ?

### 6. Inclusion du handicap

La stratégie des Nations Unies accorde une place importante à la prise en compte de questions portant sur le handicap dans les évaluations de projet afin d'avoir une appréciation plus complète de leur mise en œuvre. À cet effet, l'évaluation cherchera à répondre aux questions suivantes : A) Les personnes vivant avec handicap ont-elles été impliquées dans la conception et la mise en œuvre du projet ? B) Si oui, de quelle manière le projet a-t-il contribué à une prise en compte des priorités et à un changement de qualité de vie des personnes vivant avec handicap ? Quelles sont les barrières auxquelles les personnes vivant avec handicap ont dû faire face ?

Afin d'apporter une contribution aux domaines prioritaires de la future programmation, l'équipe d'évaluation posera également des questions relatives aux leçons apprises : A) Quelles sont les principales **leçons apprises** du projet ? Qu'est-ce qui a marché, qu'est-ce qui n'a pas marché et pourquoi ? B) Quels sont les principaux facteurs qui ont influencé l'atteinte ou la non-atteinte des résultats escomptés ? Quels sont les éléments de succès ou d'échec ?

Les questions ci-dessus sont préliminaires et devraient être révisées et affinées par l'équipe d'évaluation au cours de la phase initiale de l'évaluation, notamment les questions spécifiques à un projet d'action humanitaire en étroite consultation avec les principales parties prenantes. 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. En outre, la méthodologie de l'évaluation prendra en compte le contexte sanitaire lié à la pandémie de Covid-19 dans le respect du principe de « Ne pas nuire » des Nations Unies. Les produits de l'évaluation dont le rapport de conception de la phase initiale feront l'objet de validation par les instances de gestion de l'évaluation.

## GESTION DE L'ÉVALUATION

Le groupe de gestion et le groupe de référence sont les deux structures de gestion de l'évaluation. Le processus sera dirigé par le Groupe de gestion qui fournit l'orientation globale et les conseils relatifs à la conduite de l'évaluation. Le Gestionnaire des tâches de l'évaluation sera responsable de la supervision quotidienne de l'évaluation pour la production d'un rapport de bonne qualité et en vue de minimiser les risques éventuels, qui pourraient survenir au cours du processus d'évaluation. L'équipe de consultant(e)s est responsable en toute indépendance de la réalisation de l'évaluation et de la qualité des rapports en référence aux critères du GERAAS. Elle adresse les produits de l'évaluation directement au gestionnaire des tâches d'évaluation qui assure la bonne gestion de la qualité de chaque produit avec l'appui du Spécialiste Évaluation du bureau régional d'ONU Femmes.



Les aspects logistiques de l'évaluation (espace de bureau, soutien administratif et de secrétariat, télécommunications, photocopies de la documentation, voyages, ...) ainsi que la conception et la diffusion des outils de collecte de données seront sous la responsabilité de l'évaluateur. ONU Femmes Mali appuiera l'organisation des différentes rencontres envisagées au cours du processus d'évaluation (facilitation pour la collecte de données, validation, diffusion ...).

#### **Le groupe de gestion de l'évaluation :**

Le groupe supervise la gestion de l'évaluation et prend les décisions clés afin de s'assurer de la qualité des différents résultats de l'évaluation. Le Spécialiste Régional de l'Évaluation présidera le groupe de gestion, composé par l'Analyste Suivi Évaluation du bureau régional d'ONU Femmes, le Responsable Suivi Évaluation (gestionnaire de l'évaluation) et le chargé Suivi Évaluation d'ONU Femmes Mali et le(s) responsable(s) du projet au Mali. Le gestionnaire de l'évaluation assurera la gestion journalière du processus et entamera des consultations avec le groupe de gestion concernant les questions clés du projet. Les contributions des membres du groupe de gestion vont renforcer la qualité et la crédibilité de l'évaluation. Le groupe de gestion est responsable pour l'approbation des livrables.

#### **Le groupe de référence de l'évaluation :**

Le groupe de référence est partie intégrante de la structure de gestion de l'évaluation et il est mis en place dans le but de faciliter l'inclusion des parties prenantes dans la conception et la définition du champ de l'évaluation, la contribution sur les différents besoins en informations, la qualité du travail tout au long du processus et la diffusion des résultats de l'évaluation. Il sera composé des parties prenantes clés, acteurs du projet à évaluer : les gestionnaires du projet, les représentants des donateurs, les représentants du système des Nations Unies, les représentants d'organisations non gouvernementales, les représentants des structures étatiques partenaires, le(s) représentant(e)s des bénéficiaires etc. Le Groupe de Référence consultatif examinera le projet de rapport d'évaluation et fournira des commentaires substantiels pour assurer la qualité et l'intégralité du rapport et participera à la réunion de validation du rapport d'évaluation final. Dans les six semaines qui suivent l'achèvement de l'évaluation, ONU Femmes Mali a la responsabilité de préparer une réponse de la direction qui aborde les résultats et les recommandations afin d'assurer l'apprentissage futur et d'informer la mise en œuvre des projets pertinents.

### **LIVRABLES**

Le rapport d'évaluation devra être conforme aux critères GERAAS en termes de structure et de contenu ainsi qu'aux standards de qualité d'évaluation sensible au genre. La liste de contrôle de qualité du rapport d'évaluation du GERAAS servira de référence pour s'assurer de la conformité et garantir la qualité des livrables attendus.

#### **1. Rapport initial de conception (livrable 1)**

L'équipe d'évaluation 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 initial de conception. 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. Le rapport initial, prenant en compte les outils de collecte adaptés au contexte de pandémie de Covid-19, sera examiné par le groupe de gestion et le groupe de référence de l'évaluation. Chaque groupe dispose de cinq jours ouvrables pour formuler et transmettre ses commentaires qui devront être pris en compte par l'équipe d'évaluation de façon satisfaisante avant la validation du document par le groupe de gestion.

- Présentation des résultats préliminaires et pré-rapport (jalon)

L'équipe d'évaluation animera une séance de présentation PowerPoint des résultats préliminaires, à la suite de la phase de collecte et d'analyse préliminaire de données. Ainsi, les constatations et tendances générales feront l'objet d'examen et d'échanges avec les membres du groupe de référence. Cette séance permettra à ce stade de gagner en informations, commentaires et orientations avant d'approfondir et finaliser l'analyse de données et entamer la rédaction du rapport d'évaluation.

#### **2. Rapport provisoire (livrable 2)**

Il s'agit de la production et la mise à disposition de la première mouture du rapport complet d'évaluation, comprenant des constats, conclusions et recommandations énumérées selon un ordre de priorités et un lien logique, tout en faisant référence à la méthodologie, à la démarche de collecte et d'analyse de données, en ligne avec les paramètres GERAAS d'ONU Femmes. Ce rapport sera soumis pour examen et commentaires au groupe de gestion de l'évaluation qui dispose à cet effet de 5 jours ouvrables. Ces commentaires devront être pris en compte de façon satisfaisante par l'équipe d'évaluation avant la soumission du rapport au groupe de référence. Les contributions de celui-ci sont prises en compte dans les mêmes conditions que celles décrites ci-dessus pour le groupe de gestion. Les commentaires d'amélioration sont faits au regard du contenu attendu et des critères de qualité.

#### **3. Rapport final d'évaluation (livrable 3)**

Le rapport final d'évaluation, rédigé en langue française, sera considéré comme tel lorsqu'il aura pris en compte tous les commentaires reçus du groupe de gestion et du groupe de référence, et qu'il sera conforme aux paramètres GERAAS. Il devra être conforme à la structure de rapport final d'ONU Femmes et accompagné par les annexes tels que :

- Les termes de référence de l'évaluation ;
- Les outils de collecte des données (guides d'entretien, questionnaires) ;
- Une liste de réunions/consultations auxquelles l'équipe d'évaluateurs a assistées ;
- Une liste de personnes ou organisations avec lesquelles l'équipe d'évaluateurs s'est entretenues ;

- Une bibliographie des sources d'informations utilisées ;
- Toute autre information que l'équipe de consultants jugera utile pourra aussi être ajoutée.

Remarque : le rapport final sera traduit après en anglais par ONU Femmes pour le donateur.

- **Atelier de dissémination du rapport**

Un atelier sera organisé avec tous les acteurs du projet en vue de présenter les résultats de l'évaluation.

#### DURÉE ET CALENDRIER

La durée du contrat s'étend sur une période de six (6) mois à compter de sa date de signature. Les jours de travail facturés seront de 45 jours ouvrables. Le calendrier ci-dessous est indicatif et devra être ajusté à la signature du contrat :

Livrables	Délai	Calendrier de paiement
Négociation et signature de contrat	Août	
Première proposition de Rapport de Conception Initiale (RCI)	30 août	
Retour des membres du groupe de gestion	6 septembre	
Prise en compte des commentaires par les consultants	13 septembre	
Validation du RCI	21 septembre	
<b>Livrable 1 : Rapport de conception validé par le groupe de gestion (paiement de la 1<sup>ère</sup> tranche)</b>	<b>Octobre</b>	<b>25 % : après la validation du rapport de conception initiale</b>
Présentation des données préliminaires	21 novembre	
Présentation du premier rapport	3-6 novembre	
Commentaires du groupe de gestion	16-21 novembre	
Soumission au groupe de référence	1-7 décembre	
Prise en compte des commentaires par les consultants et nouveau processus de révision selon les besoins.	16 décembre	
<b>Livrable 2 : Rapport provisoire de l'évaluation validé par le groupe de gestion (paiement de la 2<sup>ème</sup> tranche)</b>	<b>22 janvier</b>	<b>25 % : après la validation du rapport provisoire de l'évaluation</b>
<b>Livrable 3 : Rapport final de l'évaluation validé par le groupe de gestion (paiement de la 3<sup>ème</sup> tranche)</b>	<b>Janvier</b>	<b>50 % : après la validation du rapport final d'évaluation</b>

Tout paiement aura lieu après approbation des livrables par le groupe de gestion, qui en appréciera la qualité conformément aux paramètres GERAAS : <http://www.unwomen.org/en/about-us/evaluation/decentralizedevaluations>

#### Les tranches de paiement sont prévues comme suit :

- 25 % : après la validation du rapport de conception initiale
- 25 % : après la validation du rapport provisoire de l'évaluation
- 50 % : après la validation du rapport final d'évaluation.

#### MANDAT DU/DE LA CONSULTANT(E) PRINCIPAL(E)

L'équipe d'évaluation sera composée de deux (2) consultant(e)s dont l'un(e) est consultant(e) principal(e), chef(fe) de mission, et l'autre l'assistant(e) du/de la chef(fe) de mission. Le/la consultant(e) principal(e) est le/la chef(fe) de mission responsable des livrables à ONU Femmes Mali ; il/elle sera recruté(e) selon une procédure ouverte aux consultants internationaux. Le/la consultant(e) principal(e) aura pour mandat de produire le rapport final de l'évaluation et de participer aux rencontres prévues dans le calendrier indicatif établi. Il/Elle est appuyé(e) par un(e) consultant(e) national(e) qui l'assiste et travaille sous sa directive. Il/Elle jouit pleinement de son indépendance par rapport à ONU Femmes.

#### VALEURS/PRINCIPES

**Intégrité** : faire preuve d'intégrité dans la défense et la promotion des valeurs d'ONU Femmes dans les actions et les décisions, en lien avec le Code de conduite des Nations Unies.

**Sensibilité culturelle/Valorisation de la diversité** : faire preuve de son appréciation de la nature multiculturelle de l'organisation et de la diversité culturelle du personnel. Avoir une vision internationale, apprécier les différences de valeurs et apprendre de la diversité culturelle.

## COMPÉTENCES DE BASE

- Suivi-évaluation de projets/programmes de développement
- Gestion Axée sur les Résultats (GAR)
- Genre et autonomisation de la femme
- Analyse de données quantitatives et qualitatives

## QUALIFICATIONS DU/DE LA CONSULTANT(E) PRINCIPAL(E)

Il/Elle doit avoir les compétences requises et les expériences suffisantes pour conduire une évaluation de projet. Précisément il ou elle doit :

- Être titulaire d'un diplôme de Master en sciences sociales, sociologie, économie, démographie, gestion ou autres disciplines connexes (niveau Bac+5 minimum) ;
- Justifier d'une expérience avérée d'au moins 7 ans en matière d'évaluations similaires : évaluation sensible au genre ; programmes Femmes, Paix et Sécurité ; gestion de projets ;
- Avoir une connaissance du contexte de conflits/post-conflits au Mali ;
- Être familier avec les concepts et méthodes de planification des politiques, programmes et projets de développement selon l'approche de Gestion Axée sur les Résultats ;
- Avoir une connaissance démontrée de l'Agenda Femmes, Paix et Sécurité, des Plans d'actions nationaux de la 1325, de l'Accord pour la Paix ;
- Avoir une expérience avérée en analyse genre et approche basée sur les droits humains ;
- Avoir une expérience d'utilisation des méthodes d'analyse quantitative et qualitative ;
- Avoir une bonne capacité d'analyse, de rédaction et de synthèse ;
- Montrer une excellente capacité de communication avec les parties prenantes notamment les bénéficiaires, les acteurs gouvernementaux, les bailleurs ;
- Avoir une expérience de travail avec le Système des Nations Unies, une bonne connaissance des règles et procédures, en particulier du mandat d'ONU Femmes et ses cadres de programmation, constituent un atout ;
- Avoir une excellente maîtrise du français et pouvoir lire et comprendre des textes en anglais ;
- Avoir une bonne maîtrise des outils informatiques (Word, Excel, PowerPoint, Internet, outils de collecte, d'analyse de données quantitatives et qualitatives...).

## PROCÉDURE DE SOUMISSION DES OFFRES

Les consultant(e)s seront sélectionné(e)s sur la base des CV reçus (shortlist). Les candidat(e)s seront évalué(e)s sur la base des critères techniques. Il sera demandé aux candidat(e)s pré-sélectionné(e)s de partager un rapport d'évaluation similaire qui sera évalué en utilisant la grille GERAAS. La phase finale du processus de sélection sera les entretiens avec les candidat(e)s.

Pour les candidat(e)s finalement retenu(e)s, ONU Femmes appliquera la grille des honoraires journaliers des consultants établie selon les niveaux de classification, de qualification et d'expérience.

**Remarque :** les candidatures féminines sont vivement encouragées. Seul(e)s les postulant(e)s retenu(e)s seront informé(e)s.

Les candidat(e)s intéressé(e)s sont encouragé(e)s à envoyer un CV et le formulaire P11 (à télécharger à l'adresse <https://www.unwomen.org/fr/about-us/employment>

De plus, par mesure de précaution face au Covid-19, les RDV téléphoniques seront privilégiés pour les échanges prévus tout au long du processus.

À noter que les consultant(e)s ne sont pas pris(es) en charge par la Clinique des Nations Unies en cas d'infection.

## Annexe 2 : articulation de la théorie du changement en chaîne de résultats<sup>26</sup>

Activités	Produits
<p><b>IMPACT :</b> Les sociétés sont plus pacifiques et égalitaires entre les sexes</p>	
<p><b>RÉSULTAT 1 :</b> Les femmes participent activement à la prise de décision sur la paix et la sécurité, notamment aux mécanismes de mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation, et aux efforts de médiation, de négociation et de résolution des conflits à tous les niveaux, et leurs priorités sont prises en compte.</p>	
<p><b>Activité 1.1.1. :</b> Mener une analyse de la situation des conflits sensible au genre, et de la participation des femmes aux structures et mécanismes de consolidation de la paix aux niveaux régional, des cercles de paix et communal, notamment une cartographie des mécanismes de paix et de réconciliation</p> <p><b>Activité 1.1.2. :</b> Assurer le renforcement des capacités sur l'Agenda Femmes, Paix et Sécurité, notamment la présentation du PAN 1325 aux mécanismes et organes de mise en œuvre de l'Accord de paix et de réconciliation, issus du processus d'Alger</p> <p><b>Activité 1.1.3. :</b> Fournir une expertise technique aux mécanismes de l'Accord de paix</p> <p><b>Activité 1.1.4. :</b> Organiser des ateliers de formation des formateurs (ToT) sur la budgétisation sensible au genre, en collaboration avec différents ministères</p> <p><b>Activité 1.1.5. :</b> Plaider pour la mise en place d'un Observatoire des Femmes dans le cadre de la mise en œuvre de l'Accord de Paix et de Réconciliation, issu du Processus d'Alger, et le soutenir</p> <p><b>Activité 1.1.6. :</b> Plaider pour la mise en place de cellules observatoires des femmes au niveau local et les accompagner</p> <p><b>Activité 1.1.7. :</b> Soutenir l'organisation d'un dialogue de haut niveau avec les décideurs, sur la participation des femmes aux processus de paix et de réconciliation</p> <p><b>Activité 1.1.8. :</b> Renforcer la participation des femmes aux mécanismes formels et informels de paix et de réconciliation</p> <p><b>Activité 1.1.9. :</b> Publier des statistiques annuelles et les données sur les organes de paix et de réconciliation</p>	<p><b>Produit 1.1 :</b> Les capacités nationales (structures étatiques et autres parties signataires de l'Accord de paix, mécanismes de paix, partis politiques, société civile, notamment les organisations de femmes et de jeunes, les médias) sont renforcées par rapport à l'agenda Femmes, Paix et Sécurité, et le Plan d'action national R1325 pour la mise en œuvre et le suivi de l'Accord de paix et de la Stratégie nationale de réconciliation</p>
<p><b>Activité 1.2.1. :</b> Élaborer et mettre en œuvre un cursus de formation en « techniques de médiation et de négociation dans la résolution de conflits »</p> <p><b>Activité 1.2.2. :</b> Former les femmes, notamment les jeunes femmes de différentes communautés, sur la prévention et la gestion des conflits pour qu'elles servent de relais communautaire (approche cercle de paix, etc.)</p> <p><b>Activité 1.2.3. :</b> Établir et mettre à disposition un annuaire des femmes expertes en techniques de médiation et de négociation</p> <p><b>Activité 1.2.4. :</b> Renforcer les capacités des femmes, en particulier des jeunes femmes championnes, sur les questions de réconciliation nationale et de cohésion sociale, et soutenir leurs initiatives</p> <p><b>Activité 1.2.5. :</b> Promouvoir la participation des femmes aux initiatives régionales et locales de médiation et de réconciliation</p> <p><b>Activité 1.2.6. :</b> Élaborer un plan de plaidoyer et organiser un dialogue avec les décideurs locaux et les leaders communautaires</p> <p><b>Activité 1.2.7. :</b> Faciliter les échanges entre les femmes dans la médiation et la réconciliation au niveau sous-régional (notamment les zones frontalières) et international</p> <p><b>Activité 1.2.8. :</b> Promouvoir la participation des femmes maliennes aux initiatives de prévention et de médiation des conflits du G5 Sahel</p>	<p><b>Produit 1.2 :</b> Les acteurs locaux et nationaux, notamment les femmes et les jeunes (hommes et femmes) ont la capacité de renforcer la cohésion sociale, la médiation, la réconciliation et le dialogue</p>

26 La traduction en français a été faite par le consultant international, à partir du cadre des résultats en anglais



Activités	Produits
<p><b>Activité 1.3.1.</b> : Identifier les besoins organisationnels et institutionnels pour le renforcement des capacités aux niveaux national et local</p> <p><b>Activité 1.3.2.</b> : Fournir un appui technique aux structures étatiques, aux mécanismes de paix, aux partis politiques, à la société civile, notamment les organisations de femmes et de jeunes, aux médias, sur la promotion de la participation des femmes</p> <p><b>Activité 1.3.3.</b> : Développer des actions de plaidoyer, avec la participation des hommes, pour augmenter les postes de femmes, et les candidates pour les élections et le mécanisme de paix aux niveaux local et national</p> <p><b>Activité 1.3.4.</b> : Mener des recherches sur les obstacles à la participation politique des femmes, notamment des jeunes femmes, aux niveaux national et régional</p> <p><b>Activité 1.3.5.</b> : Promouvoir et accompagner la participation politique des femmes</p> <p><b>Activité 1.3.6.</b> : Soutenir la création de coalitions et de réseaux de femmes aux niveaux régional et local</p> <p><b>Activité 1.3.7.</b> : Soutenir la participation des femmes aux événements et forums sous-régionaux et internationaux importants</p> <p><b>Activité 1.3.8.</b> : Mener des campagnes de sensibilisation contre les stéréotypes de genre sur l'ensemble du territoire national</p> <p><b>Activité 1.3.9.</b> : Mener des campagnes de sensibilisation ciblant les femmes pour les impliquer dans la vie publique</p>	<p><b>Produit 1.3</b> : Les capacités nationales et locales (structures étatiques, mécanismes de paix nationaux et locaux, partis politiques, société civile notamment les organisations de femmes et de jeunes, les médias) sont renforcées pour promouvoir la participation des femmes aux postes de décision (application de la loi no 052) dans le domaine de la paix et de la sécurité</p>
<p><b>RÉSULTAT 2 :</b></p> <p>Les Violences Sexuelles Basées sur Genre (VSBG) contre les femmes et les filles sont mieux prévenues dans les zones touchées par les conflits et les femmes contribuent de manière significative à la prévention des conflits, notamment ceux liés aux ressources naturelles et à l'extrémisme violent/au terrorisme.</p>	
<p><b>Activité 2.1.1.</b> : Mettre en place un programme de sensibilisation de la population pour briser le silence, en favorisant le signalement des actes de VSBG, avec l'appui des hommes et des garçons, des campagnes radio, des affiches, des dessins animés...</p> <p><b>Activité 2.1.2.</b> : Développer et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation et d'éducation sur les VSBG et sur les mécanismes de soutien et de réponse judiciaires dans les zones touchées par les conflits</p> <p><b>Activité 2.1.3.</b> : Promouvoir et soutenir les initiatives de prévention des VSBG menées par des femmes, des hommes, des garçons et des filles</p> <p><b>Activité 2.1.4.</b> : Diffusion de guides de référence sur les services de soins et d'accompagnement des cas de VSBG en langues nationales et sous format audio et vidéo, affiches, réseaux sociaux etc.)</p> <p><b>Activité 2.1.5.</b> : Mettre en place un programme pour promouvoir et renforcer la masculinité positive et non violente (par exemple : identification, formation et sensibilisation des hommes et garçons influents aux niveaux communautaire et national)</p> <p><b>Activité 2.1.6.</b> : Soutenir la mise en place du conseil des chefs traditionnels et leur implication dans la prévention des VSBG/VBG et des pratiques néfastes</p>	<p><b>Produit 2.1</b> : Les principales parties prenantes (structures étatiques, organisations de femmes et hommes) ont renforcé leur capacité à mettre en œuvre des actions de prévention impliquant les hommes, les femmes, les filles et les garçons dans la lutte contre les VSBG/VBG dans les zones touchées par les conflits</p>

Activités	Produits
<p><b>Activité 2.2.1 :</b> Renforcer la capacité des femmes à collecter, analyser et rapporter les informations sur les premiers signes de facteurs de crise, aux niveaux communautaire, local et national ; établir le lien avec les systèmes d'alerte tels que WANEP/ECOWARN/MRPCS</p> <p><b>Activité 2.2.2 :</b> Mettre en place des comités de suivi et/ou des cadres de concertation pour l'alerte précoce, dans lesquels les femmes jouent un rôle important</p> <p><b>Activité 2.2.3 :</b> Soutenir la participation des femmes dans les espaces/initiatives de prévention des conflits au niveau local</p> <p><b>Activité 2.2.4 :</b> Intégrer le genre dans les systèmes d'alerte précoce</p> <p><b>Activité 2.2.5 :</b> Fournir une expertise technique sur la PEV et le genre au Secrétariat pour la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme</p> <p><b>Activité 2.2.6 :</b> Mener des études sur les causes sociales, culturelles, identitaires, politiques, religieuses et économiques des conflits communautaires liés à l'extrémisme violent, aux ressources naturelles, au changement climatique, et au rôle joué par les femmes</p> <p><b>Activité 2.2.7 :</b> Assurer la participation des femmes, notamment les jeunes femmes, à la formation des formateurs sur la prévention et la gestion des conflits communautaires liés à l'extrémisme violent, aux ressources naturelles, au changement climatique</p>	<p><b>Produit 2.2 :</b> Les acteurs locaux, notamment les femmes, ont les capacités nécessaires pour une alerte précoce inclusive, la prévention et la gestion des conflits communautaires, notamment ceux liés aux ressources naturelles et à l'extrémisme violent</p>
<p><b>RÉSULTAT 3 :</b> Les femmes et les filles sont mieux protégées contre les violations des droits de la personne et les abus pendant et après les conflits, ainsi qu'en temps de paix, et ont un meilleur accès à la justice et aux services de soins holistiques</p>	
<p><b>Activité 3.1.1 :</b> Conduire une analyse des systèmes de justice formelle et de justice traditionnelle au niveau régional</p> <p><b>Activité 3.1.2 :</b> Soutenir la mise en œuvre de campagnes de sensibilisation pour l'adhésion à l'avant-projet de loi sur les violences basées sur le genre, notamment les violences liées aux conflits</p> <p><b>Activité 3.1.3 :</b> Soutenir l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action des mécanismes de paix pour la promotion du genre et la protection des femmes et des filles des groupes vulnérables</p> <p><b>Activité 3.1.4 :</b> Mener des activités de plaidoyer auprès des instances décisionnelles pour faire passer l'avant-projet de loi sur les VBG</p> <p><b>Activité 3.1.5 :</b> Contribuer au système de signalement des VBG au niveau national</p> <p><b>Activité 3.1.6 :</b> Former les défenseurs locaux des droits des femmes, notamment les hommes champions des droits des femmes, en matière de plaidoyer, de mobilisation communautaire, de sensibilisation, de sensibilisation et d'orientation aux niveaux national et local</p> <p><b>Activité 3.1.7 :</b> Développer des supports d'information, d'éducation et de communication (IEC)</p> <p><b>Activité 3.1.8 :</b> Promouvoir les mécanismes de protection communautaire et la réponse</p>	<p><b>Produit 3.1 :</b> Les mécanismes de prévention des violations et abus liés aux droits humains (notamment les VBG) et de protection sont établis et renforcés aux niveaux national et local</p>
<p><b>Activité 3.2.1 :</b> Organiser des formations sur la sensibilisation au genre pour les dirigeants des institutions de Défense, de Sécurité et de Justice</p> <p><b>Activité 3.2.2 :</b> Organiser des formations des formateurs sur la sensibilisation au genre, pour les dirigeants des institutions de Défense, de Sécurité et de Justice</p> <p><b>Activité 3.2.3 :</b> Renforcer l'expertise technique au sein des Forces de défense et de sécurité et des services de justice, en formant des points focaux genre et des cellules genre, et en élaborant des politiques, stratégies, plans d'action et protocoles internes pour promouvoir le genre et protéger les femmes et les filles des groupes vulnérables</p> <p><b>Activité 3.2.4 :</b> Renforcer les capacités du personnel des institutions de la Défense, de la Sécurité et de la Justice sur les droits de l'homme, le genre et les instruments internationaux sur l'égalité des sexes</p> <p><b>Activité 3.2.5 :</b> Soutenir les mécanismes et les activités de suivi de l'application effective de la loi no 052 dans les institutions de défense, de sécurité et de justice</p>	<p><b>Produit 3.2 :</b> Le Gouvernement, les institutions publiques et les structures de coordination sous-régionales disposent de capacités techniques et opérationnelles renforcées en matière de genre, pour promouvoir et protéger les populations, notamment les femmes et les filles, sur tout le territoire, y compris dans les zones transfrontalières</p>

Activités	Produits
<p><b>Activité 3.3.1.</b> : Former les membres des unités VBG des forces de sécurité sur la prise en charge des survivants de VSBG</p> <p><b>Activité 3.3.1.</b> : Former les membres de la chaîne pénale sur les services pour les victimes de VSBG</p> <p><b>Activité 3.3.1.</b> : Fournir un appui technique et financier au processus de justice transitionnelle sur le genre et les besoins spécifiques des femmes et des filles</p> <p><b>Activité 3.3.1.</b> : Soutenir la mise en place de mécanismes spécialisés dans les cours et tribunaux pour les victimes de VSBG</p> <p><b>Activité 3.3.1.</b> : Soutenir les programmes d’alphabétisation fonctionnelle et judiciaire (CEDEF, Plateforme de Pékin, résolution 1325) au niveau régional et local</p> <p><b>Activité 3.3.1.</b> : Soutenir les acteurs parajuristes sur le genre et la fourniture de soins pour les survivants de VSBG</p> <p><b>Activité 3.3.1.</b> : Offrir une formation aux chefs traditionnels et religieux sur le genre, les droits des femmes et les VSBG</p>	<p><b>Produit 3.3</b> : La justice étatique et non étatique (notamment la justice transitionnelle) et d’autres services de soins holistiques, ont renforcé leur capacité à fournir des services aux femmes et aux filles touchées par les conflits, en particulier aux survivantes de violences sexuelles et sexistes liées aux conflits</p>
<p><b>RÉSULTAT 4 :</b> Les femmes et les filles sont des agents du changement, leurs besoins spécifiques et leurs intérêts stratégiques sont pris en compte dans les opérations de secours et de relèvement.</p>	
<p><b>Activité 4.1.1.</b> : Soutenir l’intégration du genre et la participation des femmes dans l’aide humanitaire, les stratégies et les plans, en tenant compte des besoins spécifiques des femmes et des filles réfugiées, déplacées et rapatriées</p> <p><b>Activité 4.1.2.</b> : Soutenir la fourniture d’une aide humanitaire aux femmes et aux filles</p> <p><b>Activité 4.1.3.</b> : Renforcer les capacités des femmes à identifier les besoins dans les situations d’urgence</p> <p><b>Activité 4.1.4.</b> : Soutenir l’élaboration de plans d’urgence aux niveaux national, local et communautaire, qui prennent en compte les besoins spécifiques des femmes et des filles</p>	<p><b>Produit 4.1</b> : Les mécanismes nationaux, les organisations de la société civile, notamment les organisations de femmes, les groupes de survivants et les déplacés internes, sont équipés en approches de genre, pour s’engager de manière active et informée dans les programmes d’aide humanitaire</p>
<p><b>Activité 4.2.1.</b> : Soutenir les initiatives socio-économiques favorisant la paix et la cohésion sociale (par exemple, la réhabilitation des marchés, les coopératives de femmes, l’entrepreneuriat féminin, etc.)</p> <p><b>Activité 4.2.2.</b> : Financer les activités économiques des femmes dans les cases de la paix</p> <p><b>Activité 4.2.3.</b> : Mettre en œuvre un ensemble de services holistiques qui favorisent l’autonomisation des femmes et des filles, pour renforcer la cohésion sociale</p> <p><b>Activité 4.2.4.</b> : Former les femmes, en particulier les jeunes femmes, sur des compétences techniques et professionnelles, pour mieux répondre aux besoins du marché du travail</p> <p><b>Activité 4.2.5.</b> : Soutenir les programmes d’activités génératrices de revenus qui ciblent les femmes touchées par les conflits</p> <p><b>Activité 4.2.6.</b> : Mettre en place et équiper des centres d’autonomisation des femmes et les transformer en espaces de cohésion sociale et centres économiques pour les femmes et les jeunes (équipements, alphabétisation des droits, organisation de formations et soutien aux activités économiques des femmes) au niveau régional</p>	<p><b>Produit 4.2.</b> : Les femmes, les filles et les communautés touchées par les conflits participent aux efforts de reconstruction et de redressement économique, et en bénéficient</p>

Activités	Produits
<p><b>RÉSULTAT 5 :</b> La coordination, l'appropriation, le partage des connaissances et la responsabilité des principales parties prenantes dans la mise en œuvre du programme pour les femmes, la paix et la sécurité et du Plan d'Action National de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies, sont renforcés.</p>	
<p><b>Activité 5.1.1. :</b> Soutenir l'élaboration et la mise en œuvre des documents de stratégie du PAN 1325, des plans (par exemple, des plans de communication et de plaidoyer) et des politiques des structures nationales de suivi</p> <p><b>Activité 5.1.2. :</b> Apporter un appui technique et financier au fonctionnement du Comité National de Suivi et ses échanges trimestriels entre les différents services impliqués dans le PAN</p> <p><b>Activité 5.1.3. :</b> Former les points focaux et les équipes techniques des principaux ministères membres du Comité National de Suivi sur l'agenda FPS</p> <p><b>Activité 5.1.4. :</b> Soutenir la formation et les visites d'étude pour les membres du Comité National de Suivi de l'agenda FPS</p> <p><b>Activité 5.1.5. :</b> Soutenir les plans d'action sectoriels (formation, appui technique, appui financier, plaidoyer auprès des décideurs, chefs religieux, traditionnels et communautaires)</p> <p><b>Activité 5.1.6. :</b> Identifier et diffuser les données sur les questions FPS (études, etc.) et publier des newsletters sur le PAN 1325</p> <p><b>Activité 5.1.7. :</b> Promouvoir des cadres/dialogues de concertation et d'échange sur les questions FPS aux niveaux national, régional et international</p> <p><b>Activité 5.1.8. :</b> Développer des outils TIC innovants, pour communiquer sur les plans d'actions R1325 et les questions liées à l'agenda Femmes, Paix et Sécurité</p> <p><b>Activité 5.1.9. :</b> Soutenir l'organisation de campagnes médiatiques et d'information sur le PAN 1325</p>	<p><b>Produit 5.1. :</b> Les capacités nationales (structures étatiques, organisations de la société civile, Assemblée nationale, membres du Comité national de suivi du PAN 1325) sont renforcées pour la mise en œuvre de l'agenda Femmes, paix et sécurité et du Plan d'action national de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies</p>
<p><b>Activité 5.2.1. :</b> Soutenir le développement de plans d'action R1325 au niveau régional, local et communal (inclus dans les plans de développement régionaux et locaux)</p> <p><b>Activité 5.2.2. :</b> Organiser des cadres de dialogue et des formations pour les élus locaux et avec les autorités communautaires et traditionnelles</p> <p><b>Activité 5.2.3. :</b> Fournir une expertise technique pour la mise en œuvre du PAN au niveau régional</p> <p><b>Activité 5.2.4. :</b> Identifier et diffuser des données sur les questions FPS (études, etc.)</p> <p><b>Activité 5.2.5. :</b> Apporter un appui technique et financier au fonctionnement des comités régionaux genre/Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies</p> <p><b>Activité 5.2.6. :</b> Renforcer la communication et la sensibilisation sur la mise en œuvre de l'Accord de paix et de réconciliation et les mécanismes de consolidation de la paix et de sécurité des femmes et des communautés affectées par le conflit</p>	<p><b>Produit 5.2. :</b> Les capacités locales (structures étatiques décentralisées et autorités locales, collectivités territoriales, organisations de la société civile, etc.) sont renforcées sur la mise en œuvre de l'agenda Femmes, Paix et Sécurité et du Plan d'action national de la résolution 1325 du CSNU au niveau local</p>



## Annexe 3 : Liste des principaux documents examinés

1. Termes de référence pour l'évaluation du « programme d'appui à la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution au Mali »
2. Plan d'action national de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies au Mali (2019-2023)
3. Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (2020-2024)
4. Stratégie commune du Système des Nations Unies pour la promotion de l'égalité des droits et l'autonomisation des femmes au Mali (2016-2019), Yassine Fall, économiste
5. Stratégie Genre et Plan d'Action 2019 – 2022, PNUD- Mali
6. Rapport national sur la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies « Femme, Paix et Sécurité », juillet 2020
7. Rapport de l'évaluation finale du 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
8. Évaluation du Portefeuille Pays – Mali, ONU Femmes, mai 2019
9. Cinquième Rapport National du Mali de Suivi de la mise en œuvre de la Déclaration et du Programme d'Action de Beijing de 1995 « RAPPORT BEIJING+25 », ministère de la Promotion de la Femme, de la Famille et de l'Enfant, mai 2019
10. Rapport Genre du Mali 2020, ministère de l'Économie et des Finances du Mali, septembre 2019
11. Loi no 2019-014 du 3 juillet 2019 portant création du Programme national pour l'abandon des violences basées sur le genre, Journal Officiel du Mali 2019
12. Gestion des évaluations sensibles au genre : manuel d'évaluation, Bureau Indépendant de l'Évaluation, ONU Femmes
13. Global Evaluation Report Assessment and Analysis System (GERAAS), guidance note, UN Women, août 2019
14. UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports, Guidance Document, United Nations Evaluation Group
15. Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations, Guidance Document, United Nations Evaluation Group (2014)
16. Theory of change: UNDAF companion guidance, United Nations Evaluation Group
17. Document de programme « Programme d'appui au Plan d'action national de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies au Mali (2020-2023) », 2019
18. Rapports annuels de progrès du programme « Programme d'appui au Plan d'action national de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies au Mali (2020-2023) », 2020 et 2021
19. L'égalité de genre au Mali, LuxDev Mali, 2019
20. Rapport sur le développement humain 2021, PNUD
21. Corporate evaluation of un women's support to National Action Plans on Women, Peace and Security, UN WOMEN 2021
22. Agenda Commun des Femmes du Mali – Contributions aux Réformes électorales dans le cadre de la transition politique au Mali, Plateforme des Femmes Leaders du Mali, Réseau Plaidoyer Médiation, Avril 2021
23. Rapport bailleur d'ONU Femmes Mali et annexes, décembre 2019-décembre 2020
24. Rapport bailleur d'ONU Femmes Mali, janvier-décembre 2021
25. Rapport d'évaluation du Portefeuille Pays – Mali 2014-2019, ONU Femmes, novembre 2018
26. Stratégie Genre du PNUD Mali 2019-2022, PNUD Mali 2018
27. Rapport Genre 2020, ministère de l'Économie et des Finances du Mali, septembre 2019
28. Participation des femmes aux processus de paix et de réconciliation au Mali : Points de vue des citoyennes et des citoyens de Ségou, Mopti et Tombouctou, Peace Research Institute Oslo (PRIO), 2019

29. Communiqué de la quarante et unième session du Comité de Suivi de l'Accord (CSA), MINUSMA, 18 novembre 2020
30. Rapport de l'évaluation externe de l'appui de la Folke Bernadotte Academy (FBA) à l'opérationnalisation du Plan d'Action National sur la résolution 1325 (PAN 1325) : Femmes, Paix et Sécurité (FPS) au Mali
31. Analyse des conflits sensible au genre au Mali, ONU Femmes Mali, 2022
32. Étude sur les dynamiques socioculturelles et économiques des femmes qui favorisent la cohésion sociale et la participation des femmes dans le cadre des interventions dans les régions du Nord et du Centre à travers une recherche action participative, ONU Femmes Mali, 2021
33. Rapport de déroulement de l'étude sur les dimensions sexospécifiques de l'extrémisme violent, ONU Femmes Mali, 2023
34. Plans de travail annuels, ONU Femmes Mali, 2020, 2021, 2022
35. Avant-projet de loi portant sur le Code pénal, ONU Femmes Mali, 2020
36. Ébauche de politique nationale de suivi post carcéral des ex-détenus au Mali, Direction Nationale de l'Administration Pénitentiaire et de l'Éducation surveillée (DNAPES), 2022
37. Agenda Commun des Femmes du Mali – Contributions aux réformes électorales dans le cadre de la transition politique au Mali, ONU Femmes Mali, 2020
38. Projet de stratégie nationale de réconciliation et de cohésion sociale et son plan d'action 2021-2025, Plateforme des femmes leaders du Mali, Réseau Plaidoyer Médiation, 2021
39. Rapport sur l'Efficacité, la Recevabilité et le Degré d'inclusion des questions de Droits Humains et de Genre dans les missions FDS, conclu et approuvé par le Chef de Section Droit International Humanitaire de l'EMGA, ministère de la Défense et des Anciens combattants, État-Major Général des Armées, 2020
40. Rapport de diagnostic pour l'élaboration d'une stratégie Genre au niveau des FAMA, ministère de la Défense et des Anciens combattants, État-Major Général des Armées, 2020
41. Rapport provisoire Genre : la stratégie nationale de réconciliation et de cohésion sociale et son plan d'action 2022-2026 du ministère de la Réconciliation, de la Paix et de la Cohésion nationale en charge de l'Accord pour la paix et la réconciliation nationale, 2022
42. Rapport annuel 2020, commission Vérité, Justice et Réconciliation
43. Rapport annuel 2021, commission Vérité, Justice et Réconciliation

## Annexe 4 : Matrice d'évaluation

Questions clés	Sous-questions
<b>Critères d'évaluation: Pertinence</b>	
Dans quelle mesure l'intervention est-elle pertinente par rapport aux priorités nationales et aux besoins définis par les bénéficiaires ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment le programme reflète-t-il et s'aligne-t-il sur les plans stratégiques et les cadres normatifs nationaux ainsi que sur les obligations et les engagements internationaux du Mali dans le domaine de la résilience, de la lutte contre les VSBG et de l'action humanitaire ?</li> <li>• Dans quelle mesure l'intervention est-elle adaptée aux besoins définis par les bénéficiaires ? Ont-ils été consultés pendant la conception et la mise en œuvre du programme ?</li> </ul>
Les besoins et les problèmes identifiés au départ sont-ils restés les mêmes au cours de la mise en œuvre du programme ou ont-ils connu une évolution ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De nouveaux besoins plus pertinents sont-ils apparus auxquels le programme devrait répondre ?</li> <li>• Quelle a été la capacité de réaction du programme face aux changements et à l'émergence d'autres besoins et priorités ?</li> </ul>
L'approche développée est-elle la plus adaptée et celle qui aura le plus d'impact en matière de participation des femmes dans la consolidation de la paix au Mali ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme était-il pertinent pour aborder les contraintes à une meilleure participation des femmes au processus de paix ?</li> <li>• Dans quelle mesure les processus d'élaboration, de mise en œuvre, et de suivi des rapports du programme impliquaient-ils entièrement les homologues nationaux, en particulier les femmes, le Gouvernement et les organisations de la société civile ?</li> </ul>
<b>Critères d'évaluation : Efficacité</b>	
Quels ont été les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats escomptés ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les raisons de la réalisation ou non-réalisation des résultats du programme ?</li> <li>• Quels ont été les facteurs de succès dans la mise en œuvre ?</li> <li>• Dans quelle mesure les mécanismes de suivi et de coordination ont-ils favorisé l'efficacité de la mise en œuvre du programme ?</li> <li>• Dans quelle mesure la mobilisation des ressources (humaines, techniques et financières) destinées à la mise en œuvre du programme a été efficace ?</li> <li>• Les fonds et les activités du programme ont-ils été fournis en temps voulu ? Si non, quels ont été les obstacles rencontrés ?</li> </ul>

Indicateurs	Méthodes de collecte	Source de données	Hypothèses
<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré d'alignement entre les objectifs du programme et les stratégies, politiques et plans nationaux et les ODD</li> <li>Degré d'alignement avec les stratégies pays d'ONU Femmes et de l'UNDAF</li> <li>Approbation du programme par les agences gouvernementales</li> <li>Preuve de synergie avec d'autres projets et programmes d'ONU Femmes et des agences partenaires, pour assurer un meilleur alignement</li> <li>Mesure dans laquelle le document de programme reflète l'intégration des besoins des bénéficiaires</li> <li>Les répondants qui estiment que le programme tient compte des besoins des bénéficiaires</li> <li>Preuve de participation des bénéficiaires dans la conception du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire, interviews des gestionnaires de programme et des représentants des ministères sectoriels</li> <li>Revue documentaire, interviews et discussions de groupes avec les bénéficiaires et autres parties prenantes, notamment le personnel des programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents (politiques, Stratégies et programmes), représentants des ministères sectoriels, personnel et parties prenantes du programme</li> <li>Documents de programmes, personnel des programmes</li> <li>Document de programme, équipe de programme, parties prenantes et bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coopération des parties prenantes, information disponible, les répondants sont disponibles et au rendez-vous pour les interviews</li> <li>Coopération des parties prenantes, information disponible, les répondants sont disponibles et au rendez-vous pour les interviews</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'activités ajustées, supprimées ou ajoutées à la suite de l'évolution des besoins des bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport de suivi</li> <li>Plan d'action annuel</li> <li>Parties prenantes</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure dans laquelle la théorie du changement s'attaque aux facteurs clés et, de manière convaincante, propose des interventions qui s'attaquent à ces facteurs</li> <li>Perception de l'inclusivité par les principales parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Interviews avec les parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de programme</li> <li>Réponses aux questionnaires d'interview</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilité des répondants pour les interviews</li> <li>Disponibilité des répondants pour les interviews</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau d'atteinte des indicateurs du cadre de résultats</li> <li>Facteurs de succès ou d'échec</li> <li>Niveau de mise en œuvre des mécanismes de mise en œuvre décrits dans le document de programme</li> <li>Niveau du personnel œuvrant à la mise en œuvre du programme</li> <li>Calendrier et taux de décaissement des fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse documentaire</li> <li>Analyse documentaire, interviews avec le personnel du programme et les partenaires</li> <li>Analyse des rapports financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels, rapports périodiques de suivi du programme</li> <li>Rapports annuels, rapports périodiques de suivi du programme</li> <li>Réponses aux questionnaires d'interview</li> <li>Rapports financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de rapports de suivi avec des informations pertinentes</li> <li>Existence de rapports de suivi avec des informations pertinentes</li> <li>Disponibilité des répondants pour les interviews</li> <li>Existence de rapports financiers</li> </ul>



Questions clés	Sous-questions
<p>Dans quelles mesure les résultats obtenus par le programme ont-ils bénéficié aux populations cibles, hommes et femmes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure la population ciblée, les citoyennes et les citoyens, les participants, les autorités locales et nationales se sont-ils appropriés le programme en y jouant un rôle actif ?</li> <li>• Dans quelle mesure le programme a-t-il promu des partenariats efficaces et des alliances stratégiques pour atteindre les principaux résultats ?</li> </ul>
<b>Critères d'évaluation : Efficience</b>	
<p>Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les résultats du programme ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gouvernance du programme a-t-elle facilité l'obtention des résultats et l'efficience de l'exécution ?</li> <li>• Toutes les parties prenantes jouent-elles leur rôle efficacement ?</li> </ul>
<p>Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées efficacement ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures administratives et financières ont-elles des facteurs entravant ou facilitant la mise en œuvre des activités ?</li> <li>• Les résultats obtenus sont-ils à la mesure des ressources utilisées ?</li> </ul>
<p>Dans quelle mesure le programme a-t-il été mis en œuvre en synergie avec différentes entités, notamment avec d'autres acteurs des Nations Unies et d'autres partenaires techniques et financiers ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les partenariats mis en œuvre par le ONU Femmes pour obtenir les résultats escomptés ?</li> <li>• Dans quelle mesure les synergies ont été établies avec les autres interventions dans le domaine « Femmes, Paix et Sécurité » menées au Mali, aussi bien au niveau sectoriel qu'institutionnel ?</li> </ul>
<b>Critères d'évaluation : Durabilité</b>	
<p>Quels sont les éléments probants illustrant des transformations durables à l'initiative du programme au niveau local et national ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conception de l'intervention comprenait-elle une stratégie appropriée de durabilité et de sortie (y compris la promotion de l'appropriation nationale/locale, l'utilisation de la capacité nationale, etc.) pour soutenir les changements positifs dans la consolidation de la paix après la fin du programme ?</li> <li>• Quel est le degré d'engagement du Gouvernement et des autres parties prenantes à maintenir les résultats du programme et à poursuivre les initiatives, en particulier la participation des femmes aux processus décisionnels, appuyées par le programme ?</li> <li>• Quels sont les principaux facteurs qui influent ou peuvent influencer ou non sur la durabilité des résultats obtenus ou à venir ?</li> <li>• Le programme a-t-il assuré un transfert de compétences auprès d'acteurs institutionnels ou locaux en vue d'assurer la durabilité des actions ?</li> </ul>

Indicateurs	Méthodes de collecte	Source de données	Hypothèses
<ul style="list-style-type: none"> <li>La mesure dans laquelle les bénéficiaires sentent/ perçoivent que les services ont été rendus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des rapports périodiques de suivi du programme,</li> <li>Interviews avec les bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preuve de résultats efficaces et comptes-rendus de consultations avec les partenaires clés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de rapports de suivi avec des informations pertinentes</li> <li>Disponibilité des répondants pour les interviews</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Écarts entre les coûts prévus et les coûts réels</li> <li>Quantité de ressources investies dans chaque résultat dans le programme</li> <li>Taux d'absorption du financement alloué (estimé et/ou effectivement disponible)</li> <li>Niveau de participation aux activités du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des rapports financiers</li> <li>Analyse croisée des rapports techniques et financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports financiers</li> <li>Rapports périodiques de suivi du programme</li> <li>Rapports financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de rapports financiers</li> <li>Existence de rapports techniques et de rapports financiers</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs constituant des obstacles</li> <li>Facteurs favorables</li> <li>Résultats obtenus et rapport qualité/prix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des rapports financiers</li> <li>Analyse croisée des rapports techniques et financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports financiers</li> <li>Rapports périodiques de suivi du programme,</li> <li>Rapports financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de rapports financiers</li> <li>Existence de rapports techniques et de rapports financiers</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de réunions réalisées entre ONU Femmes et les autres organisations du Système des Nations Unies</li> <li>Nombre d'activités mises en œuvre avec la participation des autres organisations des Nations Unies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse documentaire ; entretiens ; missions d'observation sur le terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document de programme, rapports d'avancement du programme, rapports de réunion sur les mécanismes de gestion du programme, rapports périodiques de suivi du programme</li> <li>Rapports financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'informations pertinentes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de mesures de durabilité appropriées intégrées dans le document de programme</li> <li>Preuve d'appropriation du programme par les partenaires et les bénéficiaires</li> <li>Des conditions favorables ont été mises en place, y compris l'engagement généralisé du Gouvernement et d'autres parties prenantes au programme</li> <li>Les parties prenantes expriment un engagement commun envers la pérennisation des résultats du programme</li> <li>Données contextuelles qualitatives et indicateurs de haut niveau sur la stabilité politique et sociale du pays</li> <li>Résultats liés au renforcement des capacités des acteurs institutionnels et/ou locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse documentaire</li> <li>Analyse documentaire, interviews avec les parties prenantes, notamment les acteurs étatiques</li> <li>Analyse documentaire, interviews avec les parties prenantes, notamment les acteurs étatiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document de programme</li> <li>Rapports d'avancement du programme, interview des parties prenantes</li> <li>Rapports d'avancement du programme, interview des parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'informations pertinentes</li> <li>Disponibilité des parties prenantes</li> <li>Existence d'informations pertinentes</li> <li>Disponibilité des parties prenantes</li> </ul>

Questions clés	Sous-questions
Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme a-t-il eu un effet catalyseur sur le plan financier et/ou programmatique ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il une stratégie claire et efficace de mobilisation de ressources ?</li> <li>• Le financement du programme a-t-il été utilisé pour élargir d'autres activités de consolidation de la paix et/ou a-t-il aidé à créer des plateformes plus larges pour la consolidation de la paix ?</li> <li>• Dans quelle mesure le programme a-t-il identifié des partenaires stratégiques qui pourraient reprendre le soutien à la poursuite de l'action gouvernementale et non gouvernementale lorsque le programme arrivera à son terme ?</li> <li>• Les institutions nationales/locales font-elles preuve d'un engagement de leadership et de capacité technique pour continuer à reproduire certaines activités du programme ?</li> </ul>
Le programme est-il tolérant aux risques ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les risques étaient-ils correctement suivis et atténués ?</li> </ul>
<b>Critères d'évaluation : Sensibilité au genre, Équité et Droits humains</b>	
Dans quelle mesure le programme a-t-il intégré de manière substantielle la dimension de genre et droits humains ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure les principes d'égalité des sexes ont-ils été intégrés dans les objectifs et les processus du programme ?</li> <li>• Le programme a-t-il été mis en œuvre sur la base des principes des droits humains et de l'efficacité du développement à travers la participation, l'inclusion, la redevabilité/la transparence ?</li> </ul>
Y a-t-il eu des contraintes qui ont empêché de traiter efficacement les droits des femmes pendant la mise en œuvre ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels ont été les facteurs favorables dans l'exécution des activités de sensibilisation sur les VSBG et la participation de femmes aux processus de paix ?</li> <li>• En quoi le renforcement des capacités et du leadership des femmes a-t-il augmenté leurs chances à jouer pleinement les rôles et responsabilités qui sont les leurs dans la société ?</li> <li>• De quelle manière les acteurs locaux (leaders communautaires, traditionnels et religieux, jeunes, etc.) se sont engagés dans la lutte contre les VSBG, l'autonomisation économique et sociale et la protection des femmes des communautés hôtes et déplacées ?</li> </ul>
<b>Critères d'évaluation : Inclusion du handicap</b>	
Les personnes vivant avec un handicap ont-elles été impliquées dans la conception et la mise en œuvre du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De quelle manière le programme a-t-il contribué à une prise en compte des priorités et à un changement de qualité de vie des personnes vivant avec un handicap ?</li> <li>• Quelles actions spécifiques ont été planifiées et mises en œuvre en direction des personnes vivant avec un handicap ?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les processus et activités mis en œuvre lors de l'intervention ont-ils été exempts de discrimination envers les personnes vivant avec un handicap ?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les barrières auxquelles les personnes vivant avec un handicap ont dû faire face ?</li> </ul>

Indicateurs	Méthodes de collecte	Source de données	Hypothèses
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusion des composantes du programme dans les programmes et programmes nationaux</li> <li>Disponibilité du budget de l'État pour les activités financées par le programme, après la fin du financement du PBF</li> <li>Inclusion des composantes du programme dans les programmes soutenus par d'autres acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse documentaire, interviews avec les parties prenantes, notamment les acteurs étatiques et les partenaires techniques et financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de politique et stratégies nationales, interview des parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'informations pertinentes</li> <li>Disponibilité des parties prenantes pendant la période critique de collecte des données</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence et fonctionnalité de la gestion des risques dans le document du programme et dans la mise en œuvre du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse documentaire, interviews avec les parties prenantes, notamment les acteurs étatiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document de programme</li> <li>Rapports d'avancement du programme, interview des parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'informations pertinentes</li> <li>Disponibilité des parties prenantes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau d'implication des hommes, des femmes, des personnes handicapées et d'autres groupes vulnérables dans la conception et la mise en œuvre du programme</li> <li>Le principe de « ne pas nuire » a été respecté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse documentaire ; Personnel et perceptions des parties prenantes ; missions d'observation sur le terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document de programme</li> <li>Rapports d'avancement du programme, interview des parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'informations pertinentes</li> <li>Disponibilité des parties prenantes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de facteurs défavorables à l'atteinte des résultats</li> <li>Amélioration des solutions apportées aux problèmes par les femmes</li> <li>Niveau d'atteinte des résultats sur les droits des femmes</li> <li>Niveau d'engagement des acteurs locaux dans la lutte contre les VSBG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des rapports périodiques de suivi du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports financiers</li> <li>Rapports périodiques de suivi du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence de rapports techniques et financiers</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proportion de personnes vivant avec un handicap ayant participé à la conception et/ou la mise en œuvre du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse documentaire, entretiens, missions d'observation sur le terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document de programme</li> <li>Rapports d'avancement du programme, interview des parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'informations pertinentes</li> <li>Disponibilité des parties prenantes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proportion de personnes vivant avec un handicap étant membres des instances nationales ou locales de consolidation de la paix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse documentaire, entretiens, missions d'observation sur le terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document de programme</li> <li>Rapports d'avancement du programme, interview des parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'informations pertinentes</li> <li>Disponibilité des parties prenantes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Données contextuelles qualitatives sur l'implication des personnes handicapées dans le programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse documentaire, entretiens, missions d'observation sur le terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document de programme</li> <li>Rapports d'avancement du programme, interview des parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'informations pertinentes</li> <li>Disponibilité des parties prenantes</li> </ul>

## Annexe 5 : matrice d'analyse des parties prenantes

Quoi (leur rôle dans l'intervention)	Pourquoi	Comment et quand	Priorité
<b>Qui : ONU Femmes</b>			
Le programme est mis en œuvre par ONU Femmes, qui a été également chargé de sa conception et de sa réalisation, ainsi que la mobilisation des ressources nécessaires.	L'équipe du programme d'ONU Femmes a été sollicitée lors de l'évaluation afin d'évaluer les réalisations du programme, les défis de mise en œuvre et les enseignements tirés. Elle coordonne tout le processus d'évaluation et révisé les rapports	Dans le Groupe de référence et le Groupe de gestion, ainsi que dans la collecte de données  À toutes les étapes (comme source de données et pour validation)	Haute
<b>Qui : Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (MPFEF) et structures connexes</b>			
Détenteur d'obligations ayant le pouvoir de prendre des décisions sur le programme : le MPFEF est chargé de la mise en œuvre de la R1325.	Le MPFEF a permis d'apprécier la pertinence, l'efficacité et la pérennité du programme. Des entretiens ont eu lieu avec les autorités	Les cadres du ministère étaient des informateurs clés lors de la collecte des données	Haute
<b>Qui : Ministères membres du Comité National de Suivi (16 au total)</b>			
Détenteurs d'obligations ayant le pouvoir de prendre des décisions sur le programme : en même temps acteurs et bénéficiaires.	Les ministères ont participé à la collecte des données et les membres du Groupe de référence examineront le rapport d'évaluation, en particulier ses conclusions et ses recommandations	Les cadres du ministère étaient des informateurs clés lors de la collecte des données	Haute
<b>Qui : Commissions et services nationaux, régionaux et locaux connexes, notamment CSA, CVJR, DDR, RSS</b>			
Détenteurs d'obligations secondaires qui ont la responsabilité directe de la gestion des mécanismes de paix	Les commissions ont participé à la collecte des données et les membres du Groupe de référence examineront le rapport d'évaluation.	Informateurs clés lors de la collecte des données, comme acteurs et bénéficiaires	Moyenne
<b>Qui : Collectivités et administrations territoriales</b>			
Détenteurs d'obligations ayant le pouvoir de prendre des décisions sur le programme : en même temps acteurs et bénéficiaires.	Participation aux entretiens pour fournir des informations sur la pertinence, l'efficacité et la durabilité du programme, comme acteurs et bénéficiaires	Informateurs clés lors de la collecte des données, comme acteurs et bénéficiaires	Moyenne
<b>Qui : Structures décentralisées de l'État</b>			
Détenteurs d'obligations ayant le pouvoir de prendre des décisions sur le programme : en même temps acteurs et bénéficiaires.	Participation aux entretiens pour fournir des informations sur la pertinence, l'efficacité et la durabilité du programme, comme acteurs et bénéficiaires	Informateurs clés lors de la collecte des données, comme acteurs et bénéficiaires	Moyenne



Quoi (leur rôle dans l'intervention)	Pourquoi	Comment et quand	Priorité
<b>Qui : Acteurs non étatiques, ONG de défense des droits humains, associations de femmes, ONG de développement</b>			
Détenteurs de droits, bénéficiaires du programme : acteurs et bénéficiaires	Participation aux entretiens pour fournir des informations sur la pertinence, l'efficacité et la durabilité du programme, comme acteurs et bénéficiaires	Informateurs clés lors de la collecte des données, comme acteurs et bénéficiaires	Moyenne
<b>Qui : MINUSMA et Système des Nations unies (SNU)</b>			
Partenaires mettant en œuvre des interventions complémentaires dans le cadre intégré des Nations Unies	Participation aux entretiens pour fournir des informations sur la pertinence, l'efficacité et la durabilité du programme, comme acteurs	Informateurs clés lors de la collecte des données, comme acteurs mettant en œuvre des interventions similaires	Moyenne
<b>Qui : Partenaires techniques et financiers du Mali, en particulier la Norvège et la Suisse</b>			
La Norvège et la Suisse ont fourni le financement pour la mise en œuvre des activités du programme	Les cadres des ambassades de Norvège et de Suisse ont participé à des entretiens comme informateurs clés et, en tant que membres du Groupe de référence, ont participé à l'examen des constatations, assisté à des réunions de présentation, et révisé les rapports d'évaluation pour fournir des commentaires	Informateurs clés lors de la collecte des données, et comme membres du Groupe de référence	Haute
<b>Qui : Ministères sectoriels en tant qu'autorités de tutelle : Justice, Sécurité et Protection civile, Défense et Anciens Combattants, Développement social</b>			
Détenteurs d'obligations ayant le pouvoir de prendre des décisions sur le programme : en même temps acteurs et bénéficiaires.	Les ministères ont participé à la collecte des données et les membres du Groupe de référence examineront le rapport d'évaluation, en particulier ses conclusions et ses recommandations	Les cadres du ministère étaient des informateurs clés lors de la collecte des données	Haute
<b>Qui : Académie Folke Bernadotte (FBA, coopération suédoise)</b>			
Partenaire technique international de mise en œuvre du programme et des interventions complémentaires, et membre du Groupe de référence de l'évaluation	Participation aux entretiens pour fournir des informations clés, et acteur principal dans l'appui à la mise en œuvre du PAN	Informateurs clés lors de la collecte des données, comme acteurs mettant en œuvre des interventions similaires, et membre du Groupe de référence	Haute
<b>Qui : ONG locales : Association Subaahi Gumo (ASG) à Tombouctou, EFFAD à Kidal, Organisation pour un développement Intégré au Sahel/ODI-Sahel à Mopti et AMEDD</b>			
Partenaires nationaux de mise en œuvre du programme aux niveaux régional et local	Participation aux entretiens pour fournir des informations clés, comme principaux acteurs de mise en œuvre du programme	Informateurs clés lors de la collecte des données, comme principaux partenaires d'exécution du programme	Haute

## Annexe 6 : Liens entre le programme, le PANR1325, l'UNSDCF 2020-2024, et les ODD

Piliers du PANR1325	Plan stratégique ONU Femmes 2018-2021	UNSDCF 2020 –2024	ODD
<b>Résultats du programme : 1. Les femmes participent activement à la prise de décision sur la paix et la sécurité, notamment aux mécanismes de mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation et aux efforts de médiation, de négociation et de résolution des conflits à tous les niveaux, et leurs priorités sont prises en compte.</b>			
1. Les femmes participent de manière active et équitable aux processus de paix et de réconciliation et occupent des postes de prise de décision dans les instances de gouvernance à tous les niveaux	Réalisation 2 : les femmes dirigent, participent et profitent de l'égalité des systèmes de gouvernance Réalisation 5 : 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, ainsi que des actions humanitaires	Effet 1.1 : les populations vivent dans un État de droit, dans un environnement de paix et de redevabilité grâce à des institutions publiques fortes, des médias et une société civile exerçant leurs rôles et responsabilités pour une gouvernance efficace et inclusive	5. Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles 16. Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable
<b>Résultats du programme : 2. Les violences sexuelles basées sur le genre (VSBG) contre les femmes et les filles sont mieux prévenues dans les zones touchées par les conflits, y compris ceux liés aux ressources naturelles et à l'extrémisme violent/au terrorisme</b>			
2. Les violences sexuelles et basées sur le genre (VSBG) liées aux conflits sont prévenues, et les femmes contribuent de manière significative à la prévention de conflits et d'autres menaces envers la sécurité humaine	Réalisation 4 : toutes les femmes et filles vivent une vie exempte de toute forme de violence	Effet 1.2 : les populations sont résilientes face aux conflits, vivent réconciliées et en harmonie dans un environnement de paix, sécurisé et respectueux des droits humains et des traditions culturelles positives	5. Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles 16. Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable
<b>Résultats du programme : 3. Les femmes et les filles sont mieux protégées contre les violations des droits de la personne et les abus pendant et après les conflits, ainsi qu'en temps de paix, et ont un meilleur accès à la justice et aux services de soins holistiques</b>			
3. Les droits fondamentaux des femmes et des filles pendant toutes les phases du conflit et en temps de paix sont respectés, protégés et promus, et leur sécurité humaine est assurée	Réalisation 1 : un ensemble complet et dynamique de normes, de politiques et de standards mondiaux sur l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et filles est renforcé et mis en place.	Effet 1.1 : les populations vivent dans un État de droit, dans un environnement de paix et de redevabilité grâce à des institutions publiques fortes, des médias et une société civile exerçant leurs rôles et responsabilités pour une gouvernance efficace et inclusive	5. Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles 16. Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable

Piliers du PANR1325	Plan stratégique ONU Femmes 2018-2021	UNSDCF 2020 –2024	ODD
<b>Résultats du programme : 4. Les femmes et les filles sont des agents du changement, leurs besoins spécifiques et leurs intérêts stratégiques sont pris en compte dans les opérations de secours et de relèvement</b>			
4. Les femmes et les filles sont des agents du changement, leurs besoins spécifiques sont pris en compte et leur sécurité humaine est assurée dans les situations de crise et de reconstruction	Réalisation 3 : les femmes ont une sécurité de revenu, un travail décent et une autonomie économique	Effet 3.1 : les populations vulnérables, notamment les femmes, les enfants, les adolescents et les jeunes, ont un accès équitable aux services sociaux de base de qualité, en fonction de leurs besoins par âge et par sexe, y compris en situation humanitaire	1. Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde 5. Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles 16. Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable
<b>Résultats du programme : 5. La coordination, l'appropriation, le partage des connaissances et la responsabilité des principales parties prenantes dans la mise en œuvre du programme pour les femmes, la paix et la sécurité, et du Plan d'Action National de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies, sont renforcés</b>			
EFFET TRANSVERSAL EN APPUI À LA RÉALISATION DES QUATRE RÉSULTATS PRÉCÉDENTS			

## Annexe 7 : Outils de collecte de données

### A. CALENDRIER DES RENCONTRES ET DES VISITES

Jour	Heures	Institutions/Entités	Lieu
<b>Semaine : 1<sup>ère</sup> semaine 9-15 janvier</b>			
Lundi 9 janvier	09h 00 - 10 h00	Coordonnateur ONU Femmes et Responsable S-É	Bureau
	10h 30 - 11h 30	Responsable programme et Équipe de programme	Bureau
Mardi 10 janvier			
Mercredi 11 janvier			
Jeudi 12 janvier			
Vendredi 13 janvier	Synthèse des entretiens et revue documentaire de la semaine		
<b>Semaine : 2<sup>ème</sup> semaine 16-22 janvier</b>			
Lundi 16 janvier			
Mardi 17 janvier			
Mercredi 18 janvier			
Jeudi 19 janvier			
Vendredi 20 janvier	Synthèse des entretiens et revue documentaire de la semaine		
<b>Semaine : 3<sup>ème</sup> semaine 23-29 janvier</b>			
<b>Semaine : 4<sup>ème</sup> semaine</b>			

## B. SYNOPTIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME/ÉTAT DES PRODUITS ET DES RÉSULTATS DU PROGRAMME

Résultat du programme : \_\_\_\_\_

Priorité nationale (PAN) :				
Résultat du programme :				
Indicateurs	Références/Base	Cibles	État actuel	Évaluation
Produit 1 :				
Prévisions : Indicateurs/Cibles		Réalizations		
Indicateurs/Cibles <b>Baseline :</b> <b>Cible :</b>				
Indicateurs/Cibles <b>Baseline :</b> <b>Cible :</b>				
Produit 2 :				
Prévisions : Indicateurs/Cibles		Réalizations		
Indicateurs/Cibles <b>Baseline :</b> <b>Cible :</b>				
Indicateurs/Cibles <b>Baseline :</b> <b>Cible :</b>				
État actuel du produit 2 :				
Conclusion/ Progrès vers le résultat :				

## C. SYNOPTIQUE DES CONSTATATIONS/CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

Critères d'évaluation	Constatations/Conclusions	Mémoire des actions recommandées	
		Actions recommandées	Partie responsable
Pertinence			
Efficacité			
Efficiace			
Durabilité			
Genre, Équité et Droits humains			
Inclusion du handicap			

## D. GUIDES D'ENTRETIEN

Les entretiens avec les parties prenantes seront semi-directifs. Il s'agira surtout d'échanges ouverts, afin de mettre les répondants à l'aise pour collecter le maximum d'informations. En particulier, les entretiens avec les bénéficiaires peu instruits seront non-directifs, avec des questions d'orientation des discussions.

### Entretien semi-directif avec les membres de l'équipe du programme (agences d'exécution et associations partenaires)

Informations recherchées	Questions de recherche de l'information
Présentation	<p>Bonjour ! Je m'appelle..., je suis membre de l'équipe de consultants travaillant sur l'évaluation finale du « programme d'appui à la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 au Mali ».</p> <p>Merci d'avoir accepté de nous recevoir et de contribuer à cette évaluation.</p> <p>Le but de cet exercice est d'évaluer plusieurs aspects de la performance du programme, notamment la pertinence, l'efficacité, l'efficiace, et la pérennité des résultats. L'évaluation doit également identifier les enseignements tirés, les bonnes pratiques et les innovations, et faire des recommandations concrètes concernant la conception et la mise en œuvre des projets et programmes ONU Femmes. Je voudrais donc vous poser un certain nombre de questions.</p> <p>Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre d'entre elles. Vous pouvez aussi arrêter cet entretien à tout moment. Et si vous avez des questions, j'essaierai d'y répondre au mieux de mes connaissances.</p> <p>Avec votre permission, je prendrai des notes au cours de cet entretien. Les notes seront utilisées pour une analyse plus approfondie afin d'extraire des aspects qui sont communs à toutes les sources de données. Si nous utilisons des citations de votre entretien afin d'illustrer des questions et des problèmes émergents, nous le ferons en toute confidentialité et nous nous assurerons qu'aucune citation ne puisse vous être attribuée.</p> <p>Si c'est bon, je passerai aux questions.</p>



Informations recherchées	Questions de recherche de l'information
<p><b>Compétence du répondant</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles fonctions avez-vous remplies dans le programme ?</li> <li>• Avez-vous été personnellement impliqué dans la mise en œuvre du programme ?</li> </ul>
<p><b>Égalité de genre et droits humains/inclusion du handicap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuve que l'équipe du programme a accordé une attention spéciale à l'inclusion des groupes les plus vulnérables, notamment ceux vivant avec un handicap, les communautés touchées par les conflits, notamment les déplacées internes, les survivantes des VSBG, les ex-combattantes ou les femmes et filles associées aux groupes armés, les réfugiées et les retournées</li> <li>• Preuve de l'intégration des considérations de genre et des droits humains dans la conception du programme</li> <li>• Preuve du respect des considérations liées au genre et aux droits humains lors de la mise en œuvre du programme</li> </ul>	<p><b>Si une personne a participé à la conception du programme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel processus a été utilisé pour concevoir le programme ? Quelles considérations ont guidé la conception du programme ?</li> <li>• Avez-vous prêté attention à l'inclusion des groupes les plus vulnérables (les survivantes de VSBG, les déplacées internes, les ex-combattantes, les minorités, les personnes handicapées) dans les activités du programme ? Si vous l'avez fait, dans quelle mesure ont-ils été impliqués ?</li> <li>• Pourriez-vous fournir des exemples de la façon dont vous et d'autres membres de l'équipe du programme avez intégré le genre et les considérations relatives aux droits humains dans la mise en œuvre du programme ?</li> <li>• De quelle manière ce programme a-t-il assuré que les bénéficiaires connaissent, comprennent, jouissent et sont même capables de lutter pour leurs droits humains et les droits des femmes ?</li> <li>• De quelles manières cette intervention a-t-elle permis aux personnes en position d'autorité de comprendre et de respecter les droits des bénéficiaires ?</li> </ul>
<p><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuve de la pertinence du programme pour les autorités locales dans les communautés cibles, les autres partenaires communautaires et les membres de la communauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le programme était-il pertinent pour les acteurs nationaux et les communautés cibles ?</li> <li>• Quels éléments du programme se sont avérés les plus pertinents pour les cibles et les autorités locales ? Pourquoi ?</li> <li>• Quels éléments ont rencontré une résistance ? Pourquoi ?</li> <li>• Pendant le temps qui reste pour le programme, que pourriez-vous faire pour assurer une pertinence maximale du programme pour les acteurs nationaux, les communautés et les cibles du programme ?</li> </ul>
<p><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination avec d'autres organisations</li> <li>• Synergies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissez-vous d'autres programmes visant l'agenda Femmes, Paix et Sécurité et la consolidation de la paix, mis en œuvre par votre organisation ou d'autres organisations dans les zones d'intervention ?</li> <li>• Si oui, en quoi le présent programme est-il différent des autres programmes que vous connaissez ?</li> <li>• Avez-vous coordonné la mise en œuvre de ce programme avec d'autres agences des Nations Unies, des partenaires de développement et d'autres organisations qui n'étaient pas directement impliquées dans la mise en œuvre du programme ?</li> <li>• Comment s'est déroulée cette coordination ?</li> <li>• Voyez-vous des synergies créées grâce à cette coopération ?</li> </ul>

Informations recherchées	Questions de recherche de l'information
<p><b>Efficacité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme a-t-il atteint ses objectifs ?</li> <li>• Résultats inattendus mais atteints</li> <li>• Contribution à la paix et à la sécurité</li> <li>• Preuve que les ressources prévues étaient suffisantes</li> <li>• Preuve d'une capacité suffisante du personnel de programme rémunéré</li> <li>• Évaluation de l'efficacité de la structure de gestion</li> <li>• Preuve que les données de suivi ont été utilisées pour la gestion du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que pensez-vous du niveau de réalisation des activités planifiées ?</li> <li>• Voyez-vous des changements dans les attitudes et les comportements des membres des communautés ciblées par le programme ?</li> <li>• Quels sont les résultats du programme les plus importants à votre avis ? De quels résultats êtes-vous le plus fier ? Pourquoi ?</li> <li>• Voyez-vous des résultats qui n'étaient pas attendus lors de la conception du programme ?</li> <li>• Voyez-vous une contribution du programme à l'inclusion des femmes dans les processus de paix et de sécurité dans les communautés cibles ?</li> <li>• Quels sont les facteurs qui ont facilité la mise en œuvre du programme ?</li> <li>• Quels sont les facteurs qui ont entravé la mise en œuvre du programme ?</li> <li>• Dans la suite du programme, que souhaiteriez-vous faire différemment ?</li> <li>• D'après votre expérience, les ressources financières, humaines et techniques dont disposait le programme étaient-elles suffisantes pour le mettre en œuvre comme prévu et atteindre les résultats escomptés ? Pourquoi ?</li> <li>• Pensez-vous que vous et vos collègues disposez de suffisamment de compétences pour exécuter efficacement les tâches du programme, ou bien une formation est-elle nécessaire ?</li> <li>• Comment évaluez-vous l'efficacité de la structure de gestion du programme ? Pourquoi ?</li> <li>• Quelle était la conception du système de suivi du programme ? Comment avez-vous utilisé les données de suivi ? Pensez-vous devoir apporter des modifications au système de suivi dans l'avenir ?</li> <li>• Quelles sont les forces et les faiblesses du système de suivi-évaluation ?</li> <li>• Quelle appréciation faites-vous de l'approche communicationnelle du programme ?</li> <li>• Sur la base de votre expérience avec ce programme, quelles approches de gestion recommanderiez-vous d'utiliser dans les futurs programmes ?</li> </ul>
<p><b>Efficience</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuve que les activités prévues du programme ont été mises en œuvre comme prévu</li> <li>• Preuve que les livrables prévus ont été livrés de façon efficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme était-elle cohérente avec le plan initial du programme ?</li> <li>• Avez-vous terminé toutes les activités prévues à temps ? Avez-vous reçu tous les livrables prévus à temps ?</li> <li>• Quelle quantité de ressources a été investie dans cette intervention ?</li> <li>• De quelle manière les ressources allouées ont-elles été utilisées ?</li> <li>• Les ressources allouées étaient-elles suffisantes pour atteindre les objectifs du programme ?</li> <li>• Quels déficits/excédents de dépenses de ressources ont été enregistrés et pourquoi ?</li> <li>• Quelles sont les forces et les faiblesses des mécanismes de gestion ?</li> <li>• Les résultats obtenus sont-ils à la mesure des ressources utilisées ?</li> <li>• Quelle est la quantité d'activités bénévoles catalysées par le programme ?</li> </ul>

Informations recherchées	Questions de recherche de l'information
<b>Durabilité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilité de continuation des bénéfices créés par le programme</li> <li>• Preuve d'une forte appropriation des nouvelles pratiques introduites par le programme parmi les partenaires et les ONG d'exécution</li> <li>• Preuve de répliation et/ou de mise à l'échelle des pratiques introduites par le programme</li> <li>• Preuve de l'existence d'une stratégie de sortie du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure ce programme sera-t-il bénéfique pour ses cibles au-delà de la fin de ses interventions ?</li> <li>• Quelles mesures ont été mises en place pour assurer la pérennité des bénéfices réalisés grâce à cette intervention ?</li> <li>• Votre organisation envisage-t-elle d'utiliser de nouvelles pratiques que vous avez apprises ou développées dans le cadre de ce programme ?</li> <li>• Connaissez-vous une organisation qui n'a pas été impliquée dans la mise en œuvre du programme qui est intéressée à adopter ou a déjà adopté certaines des approches développées dans le cadre de ce programme ?</li> <li>• Le programme a-t-il développé une stratégie de sortie ? Quels sont les éléments de cette stratégie ?</li> </ul>
<b>Recommandations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les principales leçons que vous avez apprises au cours de la mise en œuvre de ce programme ?</li> <li>• Y a-t-il des aspects importants de votre expérience dans le cadre de ce programme dont nous n'avons pas discuté ?</li> </ul>
<b>Clôture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous avons posé toutes les questions que nous avions. Avez-vous des questions à nous poser ?</li> <li>• Nous vous remercions de votre contribution. Si vous avez d'autres questions ou souhaitez partager d'autres informations, vous pouvez nous contacter via le bureau du programme ou ONU Femmes.</li> </ul>

### Entretien semi-directif avec les partenaires du secteur public (partie gouvernementale)

Informations recherchées	Questions de recherche de l'information
<b>Présentation</b>	<p>Bonjour = ! Je m'appelle..., je suis membre de l'équipe de consultants travaillant sur l'évaluation finale du « programme d'appui à la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 au Mali ».</p> <p>Merci d'avoir accepté de nous recevoir et de contribuer à cette évaluation.</p> <p>Le but de cet exercice est d'évaluer plusieurs aspects de la performance du programme, notamment la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la pérennité des résultats. L'évaluation doit également identifier les enseignements tirés, les bonnes pratiques et les innovations, et faire des recommandations concrètes concernant la conception et la mise en œuvre des programmes d'ONU Femmes. Je voudrais donc vous poser un certain nombre de questions. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre d'entre elles. Vous pouvez aussi arrêter cet entretien à tout moment. Et si vous avez des questions, j'essaierai d'y répondre au mieux de mes connaissances.</p> <p>Avec votre permission, je prendrai des notes au cours de cet entretien. Les notes seront utilisées pour une analyse plus approfondie afin d'extraire des aspects qui sont communs à toutes les sources de données. Si nous utilisons des citations de votre entretien afin d'illustrer des questions et des problèmes émergents, nous le ferons en toute confidentialité et nous nous assurerons qu'aucune citation ne puisse vous être attribuée.</p> <p>Si c'est bon, je passerai aux questions.</p>
<b>Compétence du répondant</b>	<p>Connaissez-vous le « programme d'appui à la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 » (Si nécessaire, rappelez les éléments clés du programme)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels appuis avez-vous reçus et réalisés à travers le programme ?</li> <li>• Comment votre organisation a-t-elle interagi avec l'équipe du programme ?</li> </ul>

Informations recherchées	Questions de recherche de l'information
<b>Pertinence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À votre avis, quels sont les principaux défis auxquels le Mali est confronté dans la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325, et les contributions au processus de paix au Mali ?</li> <li>• Quels sont les mécanismes et actions les plus efficaces pour relever ces défis ? Pourquoi ?</li> <li>• Pensez-vous que le programme d'appui à la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 contribue à répondre aux défis que vous avez mentionnés ? Est-il pertinent pour les priorités du Gouvernement dans la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 et pour la consolidation de la paix au Mali ?</li> </ul>
<b>Efficacité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croyez-vous que le programme ait atteint ses objectifs en ce qui concerne votre domaine d'action ?</li> <li>• Voyez-vous des changements dans les communautés cibles dans votre domaine d'action ? En matière de participation des femmes dans les mécanismes de paix et sécurité, dans la prévention et la protection des femmes contre les violences, par exemple.</li> <li>• Pensez-vous que les ressources prévues étaient suffisantes par rapport aux résultats visés dans le cadre du partenariat ?</li> <li>• Que croyez-vous être les principaux progrès/acquis du programme dans votre domaine d'action à ce jour ?</li> <li>• Quelles sont les difficultés observées dans la mise en œuvre du programme dans votre domaine d'action ?</li> <li>• Pensez-vous qu'à terme, ce programme aura atteint ses objectifs dans votre domaine d'action ?</li> <li>• Que recommanderiez-vous de faire différemment dans l'avenir dans votre domaine d'action ?</li> </ul>
<b>Durabilité/partenariats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissez-vous d'autres programmes/projets qui appuient le Gouvernement dans la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 au Mali ? Si oui, en quoi ce programme est-il différent d'eux ?</li> <li>• Dans quelle mesure ce programme est-il innovant par rapport à d'autres programmes qui appuient la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 que vous connaissez ?</li> <li>• Quel est le niveau d'appropriation du programme dans votre domaine d'action par les autorités locales et nationales ?</li> <li>• Dans quelle mesure ce programme sera-t-il bénéfique pour ses cibles au-delà de la fin de ses interventions ?</li> <li>• Quelles mesures ont été mises en place pour assurer la pérennité des bénéfices réalisés grâce à cette intervention ?</li> </ul>
<b>Recommandations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment ONU Femmes pourrait-elle contribuer davantage à faire avancer le programme d'appui à la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 au cours des deux prochaines années ?</li> </ul>
<b>Clôture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous avons posé toutes les questions que nous avions. Avez-vous des questions à nous poser ?</li> <li>• Nous vous remercions de votre contribution et vous souhaitons une excellente journée</li> </ul>

## Entretien non-directif avec les organisations communautaires et les bénéficiaires

Les entretiens avec les organisations communautaires et autres bénéficiaires seront non-directifs. À cet égard le présent guide est fourni à titre indicatif, pour servir d'orientation pour les échanges

Informations recherchées	Questions de recherche de l'information
<b>Présentation</b>	<p>Les répondants peuvent parler en français ou dans une des langues nationales, avec un volontaire pour interpréter.</p> <p>Bonjour ! Je m'appelle..., je suis membre de l'équipe de consultants travaillant sur l'évaluation finale du « programme d'appui à la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 au Mali ».</p> <p>Merci d'avoir accepté de nous recevoir et de contribuer à cette évaluation.</p> <p>Le but de cet exercice est d'évaluer plusieurs aspects de la performance du programme, notamment la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la pérennité des résultats. L'évaluation doit également identifier les enseignements tirés, les bonnes pratiques et les innovations, et faire des recommandations concrètes concernant la conception et la mise en œuvre des projets et programmes d'ONU Femmes. Je voudrais donc vous poser un certain nombre de questions. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre d'entre elles.</p> <p>Vous pouvez aussi arrêter cet entretien à tout moment. Et si vous avez des questions, j'essaierai d'y répondre au mieux de mes connaissances.</p> <p>Avec votre permission, je prendrai des notes au cours de cet entretien. Les notes seront utilisées pour une analyse plus approfondie afin d'extraire des aspects qui sont communs à toutes les sources de données. Si nous utilisons des citations de votre entretien afin d'illustrer des questions et des problèmes émergents, nous le ferons en toute confidentialité et nous nous assurerons qu'aucune citation ne puisse vous être attribuée.</p> <p>Si c'est bon, je passerai aux questions.</p>
<b>Compétence du répondant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout d'abord, j'aimerais que quand vous prenez la parole, vous clarifiez votre rôle dans votre communauté.</li> <li>• Connaissez-vous le « programme d'appui à la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 au Mali » mis en œuvre par le partenaire ..... (À COMPLETER AVEC LE NOM DU PARTENAIRE D'EXÉCUTION, PAR EXEMPLE : DIRECTION RÉGIONALE DE LA PROMOTION DE LA FEMME, ONG D'INTERVENTION (ODI-SAHEL, EFFAD, GREFFA, ASG) ?</li> <li>• Comment avez-vous participé au programme ? Si non, pourquoi n'avez-vous pas participé ?</li> </ul>
<b>Pertinence/Efficacité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles activités du programme étaient les plus importantes pour vous ?</li> <li>• Quels résultats avez-vous obtenus à travers le programme ? Y a-t-il des changements pour vous, votre structure votre communauté, votre famille ?</li> <li>• Voyez-vous quelques changements dans la communauté locale ?</li> <li>• Avez-vous des exemples de cas de succès ou de changements et comment pouvez-vous les décrire ?</li> <li>• Lesquels de ces changements sont les plus importants ? Pourquoi ?</li> <li>• (Si cela n'a pas été mentionné auparavant) – Voyez-vous des changements dans la façon dont les gens perçoivent le rôle de la femme dans les processus de résolution de conflits, la consolidation de la paix et la sécurité ?</li> <li>• Quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes confrontés ?</li> </ul>
<b>Durabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une fois le programme terminé, les changements dont vous avez parlé se poursuivront-ils ? Pourquoi ?</li> <li>• Que faut-il pour s'assurer qu'ils continuent ? Par qui ?</li> </ul>
<b>Conclusions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En regardant les résultats du programme pour vous, votre famille et votre communauté, quelles sont les recommandations que vous avez ?</li> </ul>
<b>Clôture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous avons posé toutes les questions que nous avions. Avez-vous des questions à nous poser ?</li> <li>• Nous vous remercions de votre contribution et vous souhaitons une excellente journée</li> </ul>



## Entretien semi-directif avec les partenaires techniques et financiers

Informations recherchées	Questions de recherche de l'information
<b>Présentation</b>	<p>Bonjour ! Je m'appelle..., je suis membre de l'équipe de consultants travaillant sur l'évaluation finale du « programme d'appui à la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 au Mali ».</p> <p>Merci d'avoir accepté de nous recevoir et de contribuer à cette évaluation.</p> <p>Le but de cet exercice est d'évaluer plusieurs aspects de la performance du programme, notamment la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la pérennité des résultats. L'évaluation doit également identifier les enseignements tirés, les bonnes pratiques et les innovations, et faire des recommandations concrètes concernant la conception et la mise en œuvre des projets et programmes d'ONU Femmes. Je voudrais donc vous poser un certain nombre de questions, en tant que partenaire du pays, qui intervient aussi dans les programmes similaires.</p> <p>Avec votre permission, je passerai aux questions.</p>
<b>Compétences du répondant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissez-vous le « programme d'appui à la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 au Mali » ?</li> <li>• Est-ce que votre structure finance le programme d'appui à la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 au Mali ?</li> <li>• Si non, est-ce que votre structure finance un projet d'appui à la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 au Mali ?</li> </ul>
<b>Pertinence/Efficacité/ Partenariats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination avec d'autres organisations</li> <li>• Preuve de synergies avec le travail des partenaires internationaux</li> <li>• Perception de l'avantage comparatif d'ONU Femmes par les partenaires au développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est votre opinion sur la pertinence des objectifs et résultats visés par le « programme d'appui à la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 au Mali » par rapport à votre stratégie au Mali ?</li> <li>• Si oui, en quoi ce programme est-il différent des autres programmes que vous connaissez ?</li> <li>• ONU Femmes s'est-elle coordonné avec votre organisation ?</li> <li>• Comment s'est déroulée cette coordination ?</li> <li>• Selon vous quel est l'avantage comparatif d'ONU Femmes pour mettre en œuvre ce programme ?</li> <li>• Connaissez-vous d'autres PTF qui ont des programmes visant l'appui à la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 au Mali mis en œuvre par votre organisation ou d'autres organisations ?</li> <li>• Avez-vous constaté une duplication des efforts entre votre organisation et ONU Femmes dans le cadre de ce programme ?</li> <li>• Voyez-vous des synergies entre votre travail et le programme ?</li> </ul>
<b>Durabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À votre avis, quel est le niveau d'appropriation du programme par les autorités locales et nationales ? Pensez-vous que votre organisation et/ou d'autres sont disposées à contribuer pour assurer la poursuite des progrès réalisés grâce à cette intervention ?</li> </ul>
<b>Recommandations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment ONU Femmes pourrait-elle contribuer davantage à faire avancer les résultats du programme d'appui à la mise en œuvre du Plan d'action national de la résolution 1325 au cours des deux prochaines années ?</li> </ul>
<b>Clôture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous avons posé toutes les questions que nous avions. Avez-vous des questions à l'équipe d'évaluation ?</li> <li>• Nous vous remercions de votre contribution et vous souhaitons une excellente journée</li> </ul>

## MEMBRES DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

L'exercice d'évaluation a été conduit par une équipe composée de 2 consultants, avec l'appui du personnel du programme sur le terrain :

Consultant international, chef d'équipe : Gaston M. BUSHAYIJA, adresse e-mail : [gmbushayija@gmail.com](mailto:gmbushayija@gmail.com)

Consultant national : Bagayogo Birama, adresse e-mail : [bagayogobirama@yahoo.fr](mailto:bagayogobirama@yahoo.fr)

## Annexe 8 : Principales réalisations des activités du programme d'appui au PAN R1325 au Mali

Activités	Réalisations
<b>RÉSULTAT 1 : Les femmes participent activement à la prise de décision sur la paix et la sécurité, notamment aux mécanismes de mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation, et aux efforts de médiation, de négociation et de résolution des conflits à tous les niveaux, et leurs priorités sont prises en compte.</b>	
<b>Produit 1.1 : Les capacités nationales (structures étatiques et autres parties signataires de l'Accord de paix, mécanismes de paix, partis politiques, société civile, notamment les organisations de femmes et de jeunes, les médias) sont renforcées par rapport à l'agenda Femmes, Paix et Sécurité, et le Plan d'action national de la R1325 pour la mise en œuvre et le suivi de l'Accord de paix et de la Stratégie nationale de réconciliation</b>	
<b>Activité 1.1.1. :</b> Mener une analyse de la situation des conflits sensible au genre, et de la participation des femmes aux structures et mécanismes de consolidation de la paix aux niveaux régional, des cercles de paix et communal, notamment une cartographie des mécanismes de paix et de réconciliation	L'activité a été réalisée complètement. L'étude a été lancée en 2020 et complétée en 2021.
<b>Activité 1.1.2. :</b> Assurer le renforcement des capacités sur l'Agenda Femmes, Paix et Sécurité, notamment la présentation du PAN 1325 aux mécanismes et organes de mise en œuvre de l'Accord de paix et de réconciliation, issus du processus d'Alger	Ateliers de formation organisés pour le renforcement de capacités. Ainsi, 28 structures dont 27 structures gouvernementales dont : 26 comités et conseils régionaux (20 hommes/6 femmes) et 1 direction nationale (DNDS : 3 hommes/3 femmes) ; 1 mécanisme de paix (CVJR : 9 hommes/5 femmes) sur l'analyse de genre, l'agenda Femmes, Paix et Sécurité, l'Accord pour la paix, et la planification et budgétisation sensibles au genre (PBSG) pour mieux prendre en compte les préoccupations et les intérêts différenciés des femmes, des hommes, des filles et des garçons dans leur travail.
<b>Activité 1.1.3. :</b> Fournir une expertise technique aux mécanismes de l'Accord de paix	La CVJR a bénéficié de l'appui d'un expert technique en genre et pour la mise en œuvre de sa stratégie globale.
<b>Activité 1.1.4. :</b> Organiser des ateliers de formation des formateurs (ToT) sur la budgétisation sensible au genre, en collaboration avec différents ministères	Organisation d'un atelier de formation des formateurs de la Direction Générale du budget et du CT/CSLP sur la planification et la budgétisation sensibles au genre
<b>Activité 1.1.5. :</b> Plaider pour la mise en place d'un Observatoire des Femmes dans le cadre de la mise en œuvre de l'Accord de Paix et de Réconciliation, issu du Processus d'Alger, et le soutenir	Beaucoup de plaidoyers, avec des résultats mitigés. L'observatoire n'a pas pu être créé ; processus en cours Une analyse de la structure et du mandat de toutes les entités partageant les objectifs initiaux de l'observatoire des femmes a été produite
<b>Activité 1.1.6. :</b> Plaider pour la mise en place de cellules observatoires des femmes au niveau local et les accompagner	19 cellules locales d'observatoire des femmes et 62 comités de veille et d'alerte précoce ont été mis en place ; soutien à la mise en œuvre des plans d'actions des cellules d'observatoire des femmes au niveau des régions de Tombouctou et Mopti
<b>Activité 1.1.7. :</b> Soutenir l'organisation d'un dialogue de haut niveau avec les décideurs, sur la participation des femmes aux processus de paix et de réconciliation	Un atelier national de haut niveau pour la participation des femmes à la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali (22-23 janvier 2020) a été organisé

Activités	Réalizations
<p><b>Activité 1.1.8.</b> : Renforcer la participation des femmes aux mécanismes formels et informels de paix et de réconciliation</p>	<p>Les femmes ont des compétences renforcées sur l'Accord pour la paix et son architecture, sur l'intégration du genre dans la mise en œuvre de l'Accord, le mandat et le fonctionnement du CSA, le rôle de l'observateur indépendant, la résolution 1325 et son Plan d'action national au Mali, la négociation, la communication dans le contexte des négociations, le DDR/la RSS, la diplomatie et la réconciliation</p> <p>Reconnaissance de la participation des femmes dans l'article 17 de la Charte de la Transition, et de la loi no 2015-052 dans l'article 167 de la nouvelle loi électorale</p>
<p><b>Activité 1.1.9.</b> : Publier des statistiques annuelles et les données sur les organes de paix et de réconciliation</p>	<p>ACTIVITÉ NON RÉALISÉE</p>
<p><b>Produit 1.2 : Les acteurs locaux et nationaux, notamment les femmes et les jeunes (hommes et femmes) ont la capacité de renforcer la cohésion sociale, la médiation, la réconciliation et le dialogue</b></p>	
<p><b>Activité 1.2.1.</b> : Élaborer et mettre en œuvre un cursus de formation en « techniques de médiation et de négociation dans la résolution de conflits »</p>	<p>Un module de formation sur le manuel de formation sur la médiation et la négociation a été élaboré, en même temps que le manuel sur la décentralisation/localisation du PAN R1325. Ainsi, au niveau local, les capacités de plusieurs femmes et des hommes sont renforcées en médiation, gestion des conflits et communication sociale dans les régions de Mopti, Tombouctou et Kidal</p>
<p><b>Activité 1.2.2.</b> : Former les femmes, notamment les jeunes femmes de différentes communautés, sur la prévention et la gestion des conflits pour qu'elles servent de relais communautaire (approche cercle de paix, etc.)</p>	<p>4525 femmes, 592 hommes et 71 jeunes dans toutes les localités d'intervention sont outillés sur la gestion des conflits, la médiation, la communication sociale, l'Accord pour la paix et son état d'avancement, les droits des femmes, la masculinité positive, le leadership féminin, la résolution 1325, le PAN R1325 et ont pris conscience des enjeux pour leurs communautés.</p>
<p><b>Activité 1.2.3.</b> : Établir et mettre à disposition un annuaire des femmes expertes en techniques de médiation et de négociation</p>	<p>À travers l'ONG WANEP, une liste de 250 candidates a été soumise pour alimenter le répertoire régional de femmes pour la paix et la sécurité, géré à partir du Ghana.</p>
<p><b>Activité 1.2.4.</b> : Renforcer les capacités des femmes, en particulier des jeunes femmes championnes, sur les questions de réconciliation nationale et de cohésion sociale, et soutenir leurs initiatives</p>	<p>Plusieurs femmes (dont les ambassadrices/championnes médiatrices au niveau local et les femmes médiatrices au niveau national) ont des capacités de médiation renforcées au niveau des régions de Mopti, Gao, Tombouctou et Kidal et à Bamako.</p>
<p><b>Activité 1.2.5.</b> : Promouvoir la participation des femmes aux initiatives régionales et locales de médiation et de réconciliation</p>	<p>Les femmes participent, grâce aux activités de plaidoyer à la formation et à l'encadrement mis en œuvre par le programme. Elles ont activement participé à la résolution de 95 conflits communautaires et familiaux et à 154 médiations dans les régions de Mopti, Tombouctou, Gao et Kidal ;</p> <p>Renforcement des capacités des femmes et des hommes membres du Comité de suivi de l'Accord de paix (CSA) en matière de leadership, de genre et des domaines techniques de l'Accord (réformes institutionnelles, DDR/RSS, conjointement avec la FBA, la MINUSMA).</p>
<p><b>Activité 1.2.6.</b> : Élaborer un plan de plaidoyer et organiser un dialogue avec les décideurs locaux et les leaders communautaires</p>	<p>Soutien aux plans d'action des ambassadrices de paix des régions de Mopti et Tombouctou issus des formations aux « techniques de médiation et de négociation des conflits » afin qu'elles servent de relais communautaires dans les régions de Mopti, Tombouctou, Kidal, Ségou et Macina</p> <p>L'appui du programme au Consortium de femmes, composé de la Plateforme des Femmes Leaders du Mali, du Réseau Paix et Sécurité des Femmes de l'Espace CEDEAO (REPSFECO), du Réseau des femmes leaders africaines, (AWLN), du Réseau des Femmes Africaines Ministres et Parlementaires (REFAMP), et du Réseau de Plaidoyer et Médiation en charge du Suivi de la participation des Femmes dans l'Accord pour la Paix, a permis de conduire avec succès des plaidoyers auprès des chefs d'État de la CEDEAO (Sénégal, Ghana, Niger et Nigeria)</p>

Activités	Réalisations
<b>Activité 1.2.7 :</b> Faciliter les échanges entre les femmes dans la médiation et la réconciliation au niveau sous-régional (notamment les zones frontalières) et international	ACTIVITÉ NON RÉALISÉE
<b>Activité 1.2.8 :</b> Promouvoir la participation des femmes maliennes aux initiatives de prévention et de médiation des conflits du G5 Sahel	ACTIVITÉ NON RÉALISÉE Les activités planifiées n'ont pas pu être réalisées à cause de la pandémie de COVID19 d'abord, puis à cause de la suspension de la participation du Mali au G5 en 2022
<b>Produit 1.3 : Les capacités nationales et locales (structures étatiques, mécanismes de paix nationaux et locaux, partis politiques, société civile notamment les organisations de femmes et de jeunes, les médias) sont renforcées pour promouvoir la participation des femmes aux postes de décision (application de la loi no 052) dans le domaine de la paix et de la sécurité</b>	
<b>Activité 1.3.1 :</b> Identifier les besoins organisationnels et institutionnels pour le renforcement des capacités aux niveaux national et local	ACTIVITÉ NON RÉALISÉE
<b>Activité 1.3.2 :</b> Fournir un appui technique aux structures étatiques, aux mécanismes de paix, aux partis politiques, à la société civile, notamment les organisations de femmes et de jeunes, aux médias, sur la promotion de la participation des femmes	Élaboration d'un document de propositions et d'argumentaires par un consortium de femmes, pour une meilleure prise en compte du genre dans les réformes du code électoral et de la charte des partis politiques. Large diffusion de l'outil, en français et en langues nationales, auprès de 425 personnes (dont 407 femmes et 18 hommes), y compris des représentants d'autorités administratives (gouverneurs, préfets, services techniques de l'État), des légitimités traditionnelles et religieuses, des groupes armés et des forces armées maliennes.
<b>Activité 1.3.3 :</b> Développer des actions de plaidoyer, avec la participation des hommes, pour augmenter les postes de femmes, et les candidates pour les élections et le mécanisme de paix aux niveaux local et national	Cet outil de plaidoyer a été largement disséminé en français et en langues nationales auprès de 425 personnes (dont 407 femmes et 18 hommes), y compris des représentants d'autorités administratives (gouverneurs, préfets, services techniques de l'État), des légitimités traditionnelles et religieuses, des groupes armés et des forces armées maliennes dans le district de Bamako et dans 9 régions (Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou, Mopti, Gao, Tombouctou, Taoudéni et Kidal).
<b>Activité 1.3.4 :</b> Mener des recherches sur les obstacles à la participation politique des femmes, notamment des jeunes femmes, aux niveaux national et régional	ACTIVITÉ NON RÉALISÉE
<b>Activité 1.3.5 :</b> Promouvoir et accompagner la participation politique des femmes	Accompagnement de la participation politique des femmes, à travers des campagnes de sensibilisation auprès des femmes et hommes en faveur de l'implication des femmes
<b>Activité 1.3.6 :</b> Soutenir la création de coalitions et de réseaux de femmes aux niveaux régional et local	Appui à la création et la mise en réseau de coalitions de femmes aux niveaux régional et local et soutien à leurs initiatives, y compris AWLN
<b>Activité 1.3.7 :</b> Soutenir la participation des femmes aux événements et forums sous-régionaux et internationaux importants	Soutien à la participation des femmes aux événements et forums sous-régionaux importants
<b>Activité 1.3.8 :</b> Mener des campagnes de sensibilisation contre les stéréotypes de genre sur l'ensemble du territoire national	Au niveau local, 504 acteurs communautaires (dont 312 femmes et 192 hommes) sont renforcés sur les stéréotypes de genre et la masculinité positive

Activités	Réalizations
<p><b>Activité 1.3.9.</b> : Mener des campagnes de sensibilisation ciblant les femmes pour les impliquer dans la vie publique</p>	<p>Accompagnement de la participation politique des femmes à travers des campagnes de sensibilisation auprès des femmes et hommes en faveur de l'implication des femmes</p>
<p><b>RÉSULTAT 2 : Les Violences Sexuelles Basées sur Genre (VSBG) contre les femmes et les filles sont mieux prévenues dans les zones touchées par les conflits et les femmes contribuent de manière significative à la prévention des conflits, notamment ceux liés aux ressources naturelles et à l'extrémisme violent/au terrorisme.</b></p>	
<p><b>Produit 2.1 : Les principales parties prenantes (structures étatiques, organisations de femmes et femmes) ont renforcé leur capacité à mettre en œuvre des actions de prévention impliquant les hommes, les femmes, les filles et les garçons dans la lutte contre les VSBG/VBG dans les zones touchées par les conflits</b></p>	
<p><b>Activité 2.1.1.</b> : Mettre en place un programme de sensibilisation de la population, pour briser le silence, en favorisant le signalement des actes de VSBG, avec l'appui des hommes et des garçons, des campagnes radio, des affiches, des dessins animés...</p>	<p>Organisation par les comités de veille sur les VBG de causeries-débats à la radio, de campagnes pour sensibiliser les communautés à briser le silence et dénoncer les actes de VBG notamment les actes de violences sexuelles.</p>
<p><b>Activité 2.1.2.</b> : Développer et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation et d'éducation sur les VSBG et sur les mécanismes de soutien et de réponse judiciaires dans les zones touchées par les conflits</p>	<p>Plusieurs personnes ont été formées et sont directement impliquées pour mettre fin aux VSBG dans les localités du programme. Elles connaissent les différentes formes de VBG, les structures de prise en charge, les voies de recours des survivantes, etc.</p>
<p><b>Activité 2.1.3.</b> : Promouvoir et soutenir les initiatives de prévention des VSBG menées par des femmes, des hommes, des garçons et des filles</p>	<p>Les comités de veille ont été renforcés en prévention et lutte contre les VBG, et leurs membres agissent pour prévenir et signaler les cas de VBG dans différents cercles des régions du programme. L'appui aux organisations communautaires pour la prévention et le référencement des cas a été l'approche privilégiée depuis le début du programme, afin de transformer les mentalités et de renforcer l'ancrage local.</p>
<p><b>Activité 2.1.4.</b> : Diffusion de guides de référence sur les services de soins et d'accompagnement des cas de VSBG en langues nationales et sous format audio et vidéo, affiches, réseaux sociaux etc.</p>	<p>L'élaboration de guides de référence sur les services de soins et de soutien pour les cas de VSBG dans les langues nationales et en format audio et vidéo, affiches, réseaux sociaux, etc., est en cours. Leur diffusion est prévue avant la fin de l'année 2023.</p>
<p><b>Activité 2.1.5.</b> : Mettre en place un programme pour promouvoir et renforcer la masculinité positive et non violente (par exemple : identification, formation et sensibilisation des hommes et garçons influents aux niveaux communautaire et national)</p>	<p>Les connaissances de 367 hommes et garçons champions sont renforcées sur la masculinité positive et non violente, les masculinités co-responsables, et le rôle des femmes, des filles, des hommes et garçons dans l'élimination des VSBG. Les bénéficiaires se sont engagés à appuyer les actions de sensibilisation pour faciliter les changements de mentalités, à accompagner les efforts des femmes pour la prévention des violences à l'encontre des femmes et des filles.</p>
<p><b>Activité 2.1.6.</b> : Soutenir la mise en place du conseil des chefs traditionnels et leur implication dans la prévention des VSBG/VBG et des pratiques néfastes</p>	<p>Soutien des activités des chefs traditionnels et religieux (haut conseil islamique de Gao) dans la prévention des VSBG/VBG liés aux conflits.</p> <p>Plusieurs chefs traditionnels et religieux (tous des hommes) dans divers cercles ont bénéficié d'un renforcement des connaissances sur le genre. À Gao, 150 leaders religieux (dont 10 femmes) et 50 jeunes (dont 16 jeunes filles) sont outillés sur les droits des femmes, le genre, les VBG et l'extrémisme violent. Ils ont mené des prêches de sensibilisation auprès de 1732 personnes dont 276 femmes, dans les quartiers et mosquées, pour l'abandon des VBG, y compris des violences sexuelles, et sur la participation des femmes dans les instances de gestion communautaire.</p>



Activités	Réalisations
<b>Produit 2.2 : Les acteurs locaux, notamment les femmes, ont les capacités nécessaires pour une alerte précoce inclusive, la prévention et la gestion des conflits communautaires, notamment ceux liés aux ressources naturelles et à l'extrémisme violent</b>	
<b>Activité 2.2.1 :</b> Renforcer la capacité des femmes à collecter, analyser et rapporter les informations sur les premiers signes de facteurs de crise, aux niveaux communautaire, local et national ; établir le lien avec les systèmes d'alerte tels que WANEP / ECOWARN / MRPCS	216 acteurs dont 162 femmes ont des capacités renforcées sur l'alerte précoce à Kidal, Tombouctou et Mopti. Au moins, 40 femmes sont renforcées sur l'alerte précoce dans les communes de Tombouctou, Alafia, Bourem Inaly, Diré, Kondi, Tindirma, Goundam, Tonka, Douékirié, Soboundou, Dianké et Soumpi.  Soutien aux cellules de paix et d'alerte précoce dans lesquelles les femmes jouent un rôle clé dans 15 villages et communes de la zone d'intervention du programme.
<b>Activité 2.2.2 :</b> Mettre en place des comités de suivi et/ou des cadres de concertation pour l'alerte précoce, dans lesquels les femmes jouent un rôle important	6 comités de veille sont fonctionnels dans différentes communes, composés de 176 personnes dont 122 femmes. Ils sont renforcés sur la collecte, l'analyse et la réponse donnée aux indices des facteurs de crise au niveau communautaire.
<b>Activité 2.2.3 :</b> Soutenir la participation des femmes dans les espaces/initiatives de prévention des conflits au niveau local	883 femmes membres de 4 cases de la paix s'impliquent dans la gestion des conflits locaux à Tombouctou, Gao et Ménaka.  Les espaces de communication, de partage d'expériences et la mutualisation des activités sont renforcés à travers la mise en place des cases de la paix.  Les capacités des membres sont renforcées sur la prévention et la gestion des conflits, le leadership et le plaidoyer en langues locales.
<b>Activité 2.2.4 :</b> Intégrer le genre dans les systèmes d'alerte précoce	ACTIVITÉ NON TOTALEMENT RÉALISÉE. Un guide de formation a été élaboré, l'intégration proprement dite sera réalisée ultérieurement.
<b>Activité 2.2.5 :</b> Fournir une expertise technique sur la PEV et le genre au Secrétariat pour la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme	La sensibilisation des communautés continue sur le terrain afin de prévenir l'extrémisme violent. La LIMAMA régionale a réussi une forte mobilisation à Gao sur les dangers du terrorisme et de l'extrémisme violent avec environ 5000 personnes touchées (dont 1800 femmes, 900 hommes, 1300 jeunes filles, 1000 jeunes garçons) venues de Bamako, Ménaka, Mopti, Kidal, et de la diaspora (Niger, Ghana, Burkina Faso, Togo, Mauritanie et Arabie Saoudite) et à part la population locale, avec une forte présence de la communauté chrétienne.
<b>Activité 2.2.6 :</b> Mener des études sur les causes sociales, culturelles, identitaires, politiques, religieuses et économiques des conflits communautaires liés à l'extrémisme violent, aux ressources naturelles, au changement climatique, et au rôle joué par les femmes	Étude en cours de réalisation. Le rapport sera bientôt disponible.
<b>Activité 2.2.7 :</b> Assurer la participation des femmes, notamment les jeunes femmes, à la formation des formateurs sur la prévention et la gestion des conflits communautaires liés à l'extrémisme violent, aux ressources naturelles, au changement climatique	216 acteurs (dont 162 femmes) membres de 6 comités de veille sont renforcés sur la collecte, l'analyse et la réponse donnée aux indices des facteurs de crise au niveau communautaire.  Organisation d'un atelier de formation pour 75 membres des CCLS au niveau communal et des points focaux CCLS, des comités de veille au niveau communal, sur l'alerte précoce et l'extrémisme violent.
<b>RÉSULTAT 3 : Les femmes et les filles sont mieux protégées contre les violations des droits de la personne et les abus pendant et après les conflits, ainsi qu'en temps de paix, et ont un meilleur accès à la justice et aux services de soins holistiques</b>	
<b>Produit 3.1 : Les mécanismes de prévention des violations et abus liés aux droits humains (notamment les VBG) et de protection sont établis et renforcés aux niveaux national et local</b>	
<b>Activité 3.1.1 :</b> Conduire une analyse des systèmes de justice formelle et de justice traditionnelle au niveau régional	Une analyse des systèmes de justice formelle et de justice traditionnelle a été effectuée, et le rapport soumis aux autorités de tutelle

Activités	Réalisations
<b>Activité 3.1.2 :</b> Soutenir la mise en œuvre de campagnes de sensibilisation pour l'adhésion à l'avant-projet de loi sur les violences basées sur le genre, notamment les violences liées aux conflits	<p>Une session de plaidoyer été organisée pour les membres du Conseil National de la Transition le 2 avril 2021, pour soutenir le processus d'adoption d'une loi contre les VBG au Mali.</p> <p>Contribution à l'élaboration de l'avant-projet de loi portant sur le Code pénal qui prévoit des sanctions renforcées contre les auteurs de VBG et VSBG par rapport à l'ancien code pénal.</p>
<b>Activité 3.1.3 :</b> Soutenir l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action des mécanismes de paix, pour la promotion du genre et la protection des femmes et des filles des groupes vulnérables	<p>ACTIVITÉ NON RÉALISÉE</p> <p>Seul le plan d'action Genre de la CVJR a été élaboré, mais la CVJR a fini son mandat fin 2022.</p>
<b>Activité 3.1.4 :</b> Mener des activités de plaidoyer auprès des instances décisionnelles pour faire passer l'avant-projet de loi sur les VBG	<p>Accompagnement des actions de sensibilisation, d'information, de formation, de consultation et de plaidoyer menées par le programme National VBG, autant au niveau national que communautaire pour aboutir à l'acceptation de la loi.</p> <p>Poursuivre les activités de plaidoyer auprès des organes de décision pour qu'ils adoptent le projet de loi sur la violence à l'égard des femmes.</p>
<b>Activité 3.1.5 :</b> Contribuer au système de signalement des VBG au niveau national	<p>Les ONG partenaires contribuent aux cadres de coordination régionaux qui collectent les données du GBVIMS.7, qui est actuellement la principale base de référence utilisée pour les cas de VBG au Mali</p>
<b>Activité 3.1.6 :</b> Former les défenseurs locaux des droits des femmes, notamment les hommes champions des droits des femmes, en matière de plaidoyer, de mobilisation communautaire, de sensibilisation, de sensibilisation et d'orientation aux niveaux national et local	<p>Les formations ont été réalisées pour les leaders communautaires, hommes champions, jeunes, et tous se sont engagés à protéger et défendre les droits des femmes.</p>
<b>Activité 3.1.7 :</b> Développer des supports d'information, d'éducation et de communication (IEC)	<p>Les formations ont été réalisées au niveau national et communautaire, et les modules de formation appropriés ont été élaborés à cet effet.</p>
<b>Activité 3.1.8 :</b> Promouvoir les mécanismes de protection communautaire et la réponse	<p>Plusieurs mécanismes ont été mis en place pour prévenir et protéger les droits des femmes et des filles contre les VSBG : 45 comités de veille des VBG au niveau local, et le système GBVIMS</p>
<b>Produit 3.2 : Le Gouvernement, les institutions publiques et les structures de coordination sous-régionales disposent de capacités techniques et opérationnelles renforcées en matière de genre, pour promouvoir et protéger les populations, notamment les femmes et les filles, sur tout le territoire, y compris dans les zones transfrontalières</b>	
<b>Activité 3.2.1 :</b> Organiser des formations sur la sensibilisation au genre pour les dirigeants des institutions de Défense, de Sécurité et de Justice	<p>Renforcement des capacités des membres du Comité national de suivi du PAN R1325 (15 ministères, CVJR, DDR, RSS, Secrétariat Permanent de la Politique Nationale de Lutte contre l'Extrémisme Violent et le Terrorisme (PNLEVT), Commission Nationale de Lutte contre la Prolifération des Armes Légères (CNLPAL)).</p> <p>Les capacités de 350 membres des forces de défense maliennes (dont 35 femmes) engagés dans la lutte contre le terrorisme et l'extrémisme violent dans les zones transfrontalières au Mali ont été renforcées sur la protection et la promotion des droits des femmes.</p> <p>Les 30 points focaux genre et chefs de section VBG des commissariats et unités de la police de Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou et Mopti (dont 5 femmes) maîtrisent et utilisent déjà les compétences acquises dans la prise en charge des cas de violences sexuelles (accueil, écoute, orientation et référencement) afin d'améliorer la qualité des services fournis aux personnes survivantes.</p>

Activités	Réalisations
<b>Activité 3.2.2 :</b> Organiser des formations des formateurs sur la sensibilisation au genre, pour les dirigeants des institutions de Défense, de Sécurité et de Justice	La situation sécuritaire dans le pays n'a pas permis de mobiliser les dirigeants des institutions de défense et de sécurité. Cependant, les dirigeants de la justice ont été formés au plus haut niveau.
<b>Activité 3.2.3 :</b> Renforcer l'expertise technique au sein des Forces de défense et de sécurité et des services de justice, en formant des points focaux genre et des cellules genre, et en élaborant des politiques, stratégies, plans d'action et protocoles internes pour promouvoir le genre et protéger les femmes et les filles des groupes vulnérables	104 points focaux genre et suppléants des 52 commissariats de police (dont 58 hommes et 46 femmes) ont reçu une formation sur l'égalité des sexes et la protection. Plan triennal de prévention et de lutte contre les VBG (2018-2020 élargi à 2021) de la Police nationale
<b>Activité 3.2.4 :</b> Renforcer les capacités du personnel des institutions de la Défense, de la Sécurité et de la Justice sur les droits de l'homme, le genre et les instruments internationaux sur l'égalité des sexes	Le processus d'intégration du genre est en cours avec des points focaux genre, des chefs d'unité et des enquêteurs VBG (au total 85 dont 20 femmes) qui ont été nommés dans tous les commissariats et les unités opérationnelles selon la nouvelle politique « une Commune - un Commissariat »
<b>Activité 3.2.5 :</b> Soutenir les mécanismes et les activités de suivi de l'application effective de la loi no 052 dans les institutions de défense, de sécurité et de justice	La Gendarmerie s'est dotée d'un comité Genre. Les effectifs féminins de la police sont en bonne progression.
<b>Produit 3.3 : La justice étatique et non étatique (notamment la justice transitionnelle) et d'autres services de soins holistiques, ont renforcé leur capacité à fournir des services aux femmes et aux filles touchées par les conflits, en particulier aux survivantes de violences sexuelles et sexistes liées aux conflits</b>	
<b>Activité 3.3.1 :</b> Former les membres des unités VBG des forces de sécurité sur la prise en charge des survivants de VSBG	8 sessions de formations ont été organisées dans les régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou et Bamako pour 30 participants par session, pour les agents de la Police nationale. 45 magistrats ont également été formés.
<b>Activité 3.3.2 :</b> Former les membres de la chaîne pénale sur les services pour les victimes de VSBG	Les capacités de 76 acteurs de la justice (dont 25 femmes, points focaux genre du secteur de la justice et des tribunaux de Bamako, de Ségou et de Mopti, membres du Barreau et d'associations de défense des droits humains) sont renforcées sur le mandat du Comité genre du MJDH, les concepts de genre et de VBG et l'accès des femmes à la justice, la résolution 1325 et connexes. Une étude est en cours depuis octobre 2021 sur la prise en compte du genre et des droits humains dans le fonctionnement de la chaîne civile et pénale au sein des Tribunaux de grande instance de Mopti et Ségou, Tribunal d'instance de Bla, et Juge de paix à compétence étendue de Djenné, Tribunaux de grande instance de Tombouctou et Gao
<b>Activité 3.3.3 :</b> Fournir un appui technique et financier au processus de justice transitionnelle sur le genre et les besoins spécifiques des femmes et des filles	Les groupes de travail pour l'organisation des audiences publiques et l'élaboration de la stratégie de mémoire sont dirigés par des femmes. Les deux principales fédérations des victimes au Mali sont à prédominance féminine et sont dirigées par des femmes. En partenariat avec la CVJR, 120 femmes et 30 hommes acteurs clés sont renforcés par ONU Femmes sur les piliers de la justice transitionnelle à Mopti et Gao
<b>Activité 3.3.4 :</b> Soutenir la mise en place de mécanismes spécialisés dans les cours et tribunaux pour les victimes de VSBG	ACTIVITÉ NON RÉALISÉE
<b>Activité 3.3.5 :</b> Soutenir les programmes d'alphabétisation fonctionnelle et judiciaire (CEDEF, Plateforme de Pékin, résolution 1325) au niveau régional et local	ACTIVITÉ NON RÉALISÉE Des contacts ont été pris avec le ministère de l'Éducation, mais le contexte sécuritaire avait sérieusement affecté le secteur. Le programme va analyser la pertinence de poursuivre cette activité et relancer le processus.

Activités	Réalisations
<b>Activité 3.3.6.</b> : Soutenir les acteurs parajuristes sur le genre et la fourniture des soins pour les survivants de VSBG	Le mécanisme de plaintes sensible au genre de la CNDH est alimenté avec l'appui de parajuristes dans toutes les régions du Mali
<b>Activité 3.3.7.</b> : Offrir une formation aux chefs traditionnels et religieux sur le genre, les droits des femmes et les VSBG	Plusieurs chefs traditionnels et religieux (tous des hommes) dans divers cercles ont bénéficié d'un renforcement de connaissances sur le genre. À Gao, 150 leaders religieux (dont 10 femmes) et 50 jeunes (dont 16 jeunes filles) sont outillés sur les droits des femmes, le genre, les VBG et l'extrémisme violent.
<b>RÉSULTAT 4 : Les femmes et les filles sont des agents du changement, leurs besoins spécifiques et leurs intérêts stratégiques sont pris en compte dans les opérations de secours et de relèvement.</b>	
<b>Produit 4.1 : Les mécanismes nationaux, les organisations de la société civile, notamment les organisations de femmes, les groupes de survivants et les déplacés internes, sont équipés en approches de genre, pour s'engager de manière active et informée dans les programmes d'aide humanitaire</b>	
<b>Activité 4.1.1.</b> : Soutenir l'intégration du genre et la participation des femmes dans l'aide humanitaire, les stratégies et les plans, en tenant compte des besoins spécifiques des femmes et des filles réfugiées, déplacées et rapatriées	ONU Femmes participe également à l'Équipe Humanitaire Pays (EHP) en ce qui concerne l'intégration du genre dans l'action humanitaire, conformément à la feuille de route pour l'intégration du genre dans les situations d'urgence au Mali
<b>Activité 4.1.2.</b> : Soutenir la fourniture d'une aide humanitaire aux femmes et aux filles	En réponse aux besoins spécifiques des femmes et des filles à risque ou affectées par l'insécurité, 124 ménages de 1064 personnes (530 femmes et 534 hommes) des sites de Socoura (Annexe de l'IFM) et Sarema ont été pourvus en kits de dignité, articles non alimentaires, abri et équipements WASH
<b>Activité 4.1.3.</b> : Renforcer les capacités des femmes à identifier les besoins dans les situations d'urgence	Un atelier de formation de 75 membres des CCLS au niveau communal, des point focaux des CCLS, des comités de veille au niveau communal dans les régions de Mopti, Ségou et Macina, Tombouctou et Kidal, est organisé sur l'alerte précoce et l'extrémisme violent. Dans ce cadre, les capacités des femmes à identifier les besoins dans les situations d'urgence sont également renforcées.
<b>Activité 4.1.4.</b> : Soutenir l'élaboration de plans d'urgence aux niveaux national, local et communautaire, qui prennent en compte les besoins spécifiques des femmes et des filles	Les capacités de 183 acteurs humanitaires de Bamako, Ségou, Mopti, Gao et Tombouctou sont renforcées dont 70 femmes [38 %] et 113 hommes [62 %].
<b>Produit 4.2. : Les femmes, les filles et les communautés touchées par les conflits participent aux efforts de reconstruction et de redressement économique, et en bénéficient</b>	
<b>Activité 4.2.1.</b> : Soutenir les initiatives socio-économiques favorisant la paix et la cohésion sociale (par exemple, la réhabilitation des marchés, les coopératives de femmes, l'entrepreneuriat féminin, etc.)	Les revenus de 2869 personnes (2829 femmes et 40 hommes) affectées par les conflits sont améliorés et diversifiés dans les régions de Ségou, Mopti, Tombouctou, Gao, Ménaka et Kidal.
<b>Activité 4.2.2.</b> : Financer les activités économiques des femmes dans les cases de la paix	Au niveau de la case de la paix de Bamba (cercle de Bourem), 255 femmes et jeunes filles membres de 9 associations ont augmenté leurs revenus en exerçant des activités génératrices de revenus (AGR). Cela est également le cas au niveau de la case de la paix de Tinabaw (cercle de Ménaka) pour 180 femmes et jeunes filles issues de 6 associations. Les revenus de 409 femmes et jeunes filles actives dans 15 associations de la case de la paix de Goundam (cercle de Goundam) sont également accrus.

Activités	Réalizations
<p><b>Activité 4.2.3.</b> : Mettre en œuvre un ensemble de services holistiques qui favorisent l'autonomisation des femmes et des filles, pour renforcer la cohésion sociale</p>	<p>Dans la région de Ségou, 1450 bénéficiaires (dont 1410 femmes et 40 hommes) cultivent des produits maraichers sur 16 hectares de périmètres réhabilités et équipés dans 7 villages (avec aménagements de puits à grand diamètre, de système de pompage solaire, de château d'eau) dans les cercles de Niono, San, Macina, Ségou, Barouéli (dans les villages de Rezame, Djeli N'Gosso, Bamako Coura, et Dougoukouna, Temou, Malle et Sougoula).</p>
<p><b>Activité 4.2.4.</b> : Former les femmes, en particulier les jeunes femmes, sur des compétences techniques et professionnelles, pour mieux répondre aux besoins du marché du travail</p>	<p>Dans l'optique de renforcer les capacités des groupements de femmes sur les techniques modernes de confection de planches adaptées aux changements climatiques, des formations pratiques leur ont été dispensées sur la production et l'utilisation des intrants bio (bassines, pulvérisateurs, brouettes, pelles, etc.) à Sikasso (Ifola, Tamba, Mallé) et Soungoula (Ségou).</p>
<p><b>Activité 4.2.5.</b> : Soutenir les programmes d'activités génératrices de revenus qui ciblent les femmes touchées par les conflits</p>	<p>Les capacités de résilience de 470 autres femmes actives dans les filières économiques à Kidal (Kidal, Tessalit) et Mopti (Douentza, Ténenkou, Mopti) sont renforcées face aux effets des crises. Elles ont amélioré leurs conditions de vie en exerçant des activités de commerce, de maraîchage, d'artisanat et d'élevage.</p> <p>25 femmes et 20 jeunes femmes victimes des conflits du camp de déplacés de Médina Coura et Sokoura (région de Mopti) sont pourvues en petits ruminants pour l'embouche, et en kits de petit commerce (pour la vente de poissons fumés et de produits de première nécessité). Grâce à ce soutien, elles contribuent aux dépenses de leurs ménages (au moins 270 personnes dont 137 femmes et filles).</p>
<p><b>Activité 4.2.6.</b> : Mettre en place et équiper des centres d'autonomisation des femmes et les transformer en espaces de cohésion sociale et centres économiques pour les femmes et les jeunes (équipements, alphabétisation des droits, organisation de formations et soutien aux activités économiques des femmes) au niveau régional</p>	<p>Dans la région de Mopti (cercles de Mopti, Douentza et Ténenkou), 209 femmes membres de 15 associations, formées en 2020 sur la fabrication de savon antibactérien, ont généré un bénéfice de 1062,20 \$ en 2021 grâce à la vente de savon, favorisé par le contexte de la pandémie de COVID-19. Ces activités ont aussi encouragé la cohésion entre les membres.</p>
<p><b>RÉSULTAT 5 : La coordination, l'appropriation, le partage des connaissances et la responsabilité des principales parties prenantes dans la mise en œuvre du programme pour les femmes, la paix et la sécurité et du Plan d'Action National de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies, sont renforcés.</b></p>	
<p><b>Produit 5.1. : Les capacités nationales (structures étatiques, organisations de la société civile, Assemblée nationale, membres du Comité national de suivi du PAN 1325) sont renforcées pour la mise en œuvre de l'agenda Femmes, Paix et Sécurité et du Plan d'action national de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies</b></p>	
<p><b>Activité 5.1.1.</b> : Soutenir l'élaboration et la mise en œuvre des documents de stratégie du PAN 1325, des plans (par exemple, des plans de communication et de plaidoyer) et des politiques des structures nationales de suivi</p>	<p>La diffusion des informations et des résultats clés a été assurée régulièrement. Des activités clés ont bénéficié de la visibilité sur les médias conventionnels (journaux, télévision nationale, stations de radio) et sociaux. La célébration des 20 ans de l'adoption de la résolution 1325 a été soutenue par une campagne de communication comportant une série de vidéos avec des intervenants clés du programme d'appui y compris des donateurs (31 vidéos sont publiées sur la page Facebook d'ONU Femmes Mali), l'organisation d'un webinaire avec les femmes des cases de la paix, la participation aux célébrations de plusieurs acteurs, etc. Deux newsletters sont élaborées et publiées sur l'actualité et les réalisations clés.</p>



Activités	Réalizations
<p><b>Activité 5.1.2.</b> : Apporter un appui technique et financier au fonctionnement du Comité National de Suivi et ses échanges trimestriels entre les différents services impliqués dans le PAN</p>	<p>La coordination du PAN R1325 est assurée à travers les 2 réunions du CNS sous la direction du MPFEF. Une réunion de communauté de pratiques a eu lieu en novembre 2020.</p> <p>Depuis 3 ans, les points focaux ont reçu un appui technique et financier consistants, et ont bénéficié de formations en planification stratégique, communication, rapportage sensible au genre, gestion des résistances en matière de genre, planification et budgétisation sensibles au genre (PBSG).</p>
<p><b>Activité 5.1.3.</b> : Former les points focaux et les équipes techniques des principaux ministères membres du Comité National de Suivi sur l'agenda FPS</p>	<p>Le processus d'institutionnalisation et d'appropriation est consolidé grâce aux capacités renforcées de 82 acteurs clés et points focaux du Comité National de Suivi (dont 38 femmes) en analyse des inégalités hommes-femmes, l'agenda Femmes, Paix et Sécurité, la Gestion Axée sur les Résultats et la planification stratégique, la communication, le mentorat, le rapportage sensible au genre, la gestion des résistances en matière de genre, la planification et budgétisation sensibles au genre (PBSG), la médiation, la négociation et les mécanismes judiciaires de recours.</p>
<p><b>Activité 5.1.4.</b> : Soutenir la formation et les visites d'étude pour les membres du Comité National de Suivi de l'agenda FPS</p>	<p>Les expériences du Nigéria et du Libéria ont aussi créé une émulation et apporté de nouvelles perspectives aux points focaux lors de leurs visites d'échanges dans ces pays. En 2021, leurs expertises sur la résolution 1325 et connexes, la médiation, la négociation et les mécanismes judiciaires de recours sont accrues et consolidées.</p>
<p><b>Activité 5.1.5.</b> : Soutenir les plans d'action sectoriels (formation, appui technique, appui financier, plaidoyer auprès des décideurs, chefs religieux, traditionnels et communautaires)</p>	<p>Soutien à l'élaboration des documents stratégiques, des plans et des politiques des structures nationales de suivi du PAN 1325 (stratégie genre du MAECI, stratégie genre du ministère de l'Économie et des Finances, stratégie genre du ministère de la Justice)</p>
<p><b>Activité 5.1.6.</b> : Identifier et diffuser les données sur les questions FPS (études, etc.) et publier des newsletters sur le PAN 1325</p>	<p>La diffusion des informations et des résultats clés a été assurée régulièrement. Des activités clés ont bénéficié de la visibilité sur les médias conventionnels (journaux, télévision nationale, stations de radio) et sociaux.</p> <p>Deux newsletters sont élaborées et publiées sur l'actualité et les réalisations clés.</p>
<p><b>Activité 5.1.7.</b> : Promouvoir des cadres/ dialogues de concertation et d'échange sur les questions FPS aux niveaux national, régional et international</p>	<p>Un atelier national de haut niveau pour la participation des femmes à la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali a été organisé à Bamako du 22 au 23 janvier 2020.</p> <p>Le programme organise des cadres de consultation et d'échange/dialogues sur les questions relatives aux armes de destruction massive, aux niveaux local, régional, national et international.</p>
<p><b>Activité 5.1.8.</b> : Développer des outils TIC innovants, pour communiquer sur les plans d'actions R1325 et les questions liées à l'agenda Femmes, Paix et Sécurité</p>	<p>ACTIVITÉ NON RÉALISÉE</p> <p>Cette activité a été abandonnée. Le programme a fait des appels à propositions sur ce sujet et le coût était très élevé. De ce fait, le programme a adopté une approche plus efficiente qui est de communiquer sur le site Web du ministère, et un site pour le PAN R1325 a été créé et lié à ce dernier.</p> <p>On utilise aussi les plateformes existantes, notamment Facebook et Twitter, pour communiquer sur les résultats, et les liens sont partagés avec les bailleurs dans les rapports annuels sur toutes les publications faites.</p>

Activités	Réalizations
<p><b>Activité 5.1.9.</b> : Soutenir l'organisation de campagnes médiatiques et d'information sur le PAN 1325</p>	<p>La diffusion des informations et des résultats clés a été assurée régulièrement. Des activités clés ont bénéficié de la visibilité sur les médias conventionnels (journaux, télévision nationale, stations de radio) et sociaux. La célébration des 20 ans de l'adoption de la résolution 1325 a été soutenue par une campagne de communication comportant une série de vidéos avec des intervenants clés du programme d'appui y compris des donateurs (31 vidéos sont publiées sur la page Facebook d'ONU Femmes Mali), l'organisation d'un webinaire avec les femmes des cases de la paix, la participation aux célébrations de plusieurs acteurs, etc. Deux newsletters sont élaborées et publiées sur l'actualité et les réalisations clés.</p>
<p><b>Produit 5.2. : Les capacités locales (structures étatiques décentralisées et autorités locales, collectivités territoriales, organisations de la société civile, etc.) sont renforcées sur la mise en œuvre de l'agenda Femmes, Paix et Sécurité et du Plan d'action national de la résolution 1325 au niveau local</b></p>	
<p><b>Activité 5.2.1.</b> : Soutenir le développement de plans d'action R1325 au niveau régional, local et communal (inclus dans les plans de développement régionaux et locaux)</p>	<p>La décentralisation du PAN R1325 est entamée depuis 2020. Elle est consolidée en 2021 avec 7 nouveaux plans régionaux et 17 nouveaux plans locaux et communaux. Ces plans ont été élaborés par les acteurs locaux clés que sont les représentants des services techniques de l'État, des associations de femmes, des ONG et des médias (réseau des radios URTEL)</p>
<p><b>Activité 5.2.2.</b> : Organiser des cadres de dialogue et des formations pour les élus locaux et avec les autorités communautaires et traditionnelles</p>	<p>ACTIVITÉ NON RÉALISÉE</p>
<p><b>Activité 5.2.3.</b> : Fournir une expertise technique pour la mise en œuvre du PAN au niveau régional</p>	<p>L'Unité Technique de Gestion du PAN R1325 a contribué aux renforcements des capacités des points focaux et des équipes régionales du ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille, de la Santé et du Développement social, de l'Économie et des Finances, des organisations de la société civile, de justice et des leaders communautaires à Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou, Mopti et Gao et Bamako.</p>
<p><b>Activité 5.2.4.</b> : Identifier et diffuser des données sur les questions FPS (études, etc.)</p>	<p>Différentes études ont été réalisées</p>
<p><b>Activité 5.2.5.</b> : Apporter un appui technique et financier au fonctionnement des comités régionaux genre/Résolution 1325 Conseil de sécurité des Nations Unies</p>	<p>Le programme a appuyé le travail des Comités régionaux Genre en 2021 et 2022, à Bamako, Koulikoro, Sikasso, Ségou, et Mopti</p>
<p><b>Activité 5.2.6.</b> : Renforcer la communication et la sensibilisation sur la mise en œuvre de l'Accord de paix et de réconciliation et les mécanismes de consolidation de la paix et de sécurité des femmes et des communautés affectées par le conflit</p>	<p>Plusieurs autres activités du programme concourent à l'atteinte du même produit.</p>

## Annexe 9 : Notation des produits du programme d'appui PAN R1325

Produits	% de réalisation	TS	S	I	TI
<b>RÉSULTAT 1 : Les femmes participent activement à la prise de décision sur la paix et la sécurité, notamment aux mécanismes de mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation, et aux efforts de médiation, de négociation et de résolution des conflits à tous les niveaux, et leurs priorités sont prises en compte.</b>					
<b>Produit 1.1 :</b> Les capacités nationales (structures étatiques et autres parties signataires de l'Accord de paix, mécanismes de paix, partis politiques, société civile, notamment les organisations de femmes et de jeunes, les médias) sont renforcées par rapport à l'agenda Femmes, Paix et Sécurité, et le Plan d'action national de la R1325 pour la mise en œuvre et le suivi de l'Accord de paix et de la Stratégie nationale de réconciliation	89 % 8/9				
<b>Produit 1.2 :</b> Les acteurs locaux et nationaux, notamment les femmes et les jeunes (hommes et femmes) ont la capacité de renforcer la cohésion sociale, la médiation, la réconciliation et le dialogue	75 % 6/8				
<b>Produit 1.3 :</b> Les capacités nationales et locales (structures étatiques, mécanismes de paix nationaux et locaux, partis politiques, société civile notamment les organisations de femmes et de jeunes, les médias) sont renforcées pour promouvoir la participation des femmes aux postes de décision (application de la loi no 052) dans le domaine de la paix et de la sécurité	7/9 78 %				
<b>RÉSULTAT 2 : Les Violences Sexuelles Basées sur Genre (VSBG) contre les femmes et les filles sont mieux prévenues dans les zones touchées par les conflits et les femmes contribuent de manière significative à la prévention des conflits, notamment ceux liés aux ressources naturelles et à l'extrémisme violent/au terrorisme.</b>					
<b>Produit 2.1 :</b> Les principales parties prenantes (structures étatiques, organisations de femmes et femmes) ont renforcé leur capacité à mettre en œuvre des actions de prévention impliquant les hommes, les femmes, les filles et les garçons dans la lutte contre les VSBG/VBG dans les zones touchées par les conflits	6/6 100 %				
<b>Produit 2.2 :</b> Les acteurs locaux, notamment les femmes, ont les capacités nécessaires pour une alerte précoce inclusive, la prévention et la gestion des conflits communautaires, notamment ceux liés aux ressources naturelles et à l'extrémisme violent	6/7 85,7 %				
<b>RÉSULTAT 3 : Les femmes et les filles sont mieux protégées contre les violations des droits de la personne et les abus pendant et après les conflits, ainsi qu'en temps de paix, et ont un meilleur accès à la justice et aux services de soins holistiques</b>					
<b>Produit 3.1 :</b> Les mécanismes de prévention des violations et abus liés aux droits humains (notamment les VBG) et de protection sont établis et renforcés aux niveaux national et local	7/8 87,5 %				
<b>Produit 3.2 :</b> Le Gouvernement, les institutions publiques et les structures de coordination sous-régionales disposent de capacités techniques et opérationnelles renforcées en matière de genre, pour promouvoir et protéger les populations, notamment les femmes et les filles, sur tout le territoire, y compris dans les zones transfrontalières	4/5 80 %				

Produits	% de réalisation	TS	S	I	TI
<b>Produit 3.3 :</b> La justice étatique et non étatique (notamment la justice transitionnelle) et d'autres services de soins holistiques, ont renforcé leur capacité à fournir des services aux femmes et aux filles touchées par les conflits, en particulier aux survivantes de violences sexuelles et sexistes liées aux conflits	5/7 71,4 %				
<b>RÉSULTAT 4 : Les femmes et les filles sont des agents du changement, leurs besoins spécifiques et leurs intérêts stratégiques sont pris en compte dans les opérations de secours et de relèvement.</b>					
<b>Produit 4.1 :</b> Les mécanismes nationaux, les organisations de la société civile, notamment les organisations de femmes, les groupes de survivants et les déplacés internes, sont équipés en approches de genre, pour s'engager de manière active et informée dans les programmes d'aide humanitaire	4/4 100 %				
<b>Produit 4.2 :</b> Les femmes, les filles et les communautés touchées par les conflits participent aux efforts de reconstruction et de redressement économique, et en bénéficient	6/6 100 %				
<b>RÉSULTAT 5 : La coordination, l'appropriation, le partage des connaissances et la responsabilité des principales parties prenantes dans la mise en œuvre du programme pour les femmes, la paix et la sécurité et du Plan d'action national de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies, sont renforcés.</b>					
<b>Produit 5.1 :</b> Les capacités nationales (structures étatiques, organisations de la société civile, Assemblée nationale, membres du Comité national de suivi du PAN 1325) sont renforcées pour la mise en œuvre de l'agenda Femmes, Paix et Sécurité et du Plan d'action national de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies	8/9 88,9 %				
<b>Produit 5.2 :</b> Les capacités locales (structures étatiques décentralisées et autorités locales, collectivités territoriales, organisations de la société civile, etc.) sont renforcées sur la mise en œuvre de l'agenda Femmes, Paix et Sécurité et du Plan d'action national de la résolution 1325 des Nations Unies au niveau local	5/6 83,3 %				

■ TS (Très satisfaisant) (80 %-100 %)
 ■ S (Satisfaisant) (50 %-80 %)
 ■ I (Insatisfaisant) (20 %-50 %)
 ■ TI (Très insatisfaisant) (10 %-20 %)

En résumé, 9 produits ont évolué de façon « très satisfaisante », et 3 de manière « satisfaisante ». Aucun produit n'a connu une progression « très insatisfaisante », ou même « insatisfaisante ». Notons cependant, que faute d'indicateurs de processus (activités) annuels, cette appréciation reste indicative. Elle repose sur le nombre d'activités mises en œuvre, sans considération de leurs niveaux d'exécution, non documentés avec précision.

## Annexe 10 : liste des membres de l'équipe de gestion de l'évaluation et du groupe de référence

Prénoms et NOM	Fonctions	Institution
<b>Groupe de gestion de l'évaluation</b>		
Cyuma MBAYIHA	Spécialiste Régional de l'Évaluation	Bureau régional Afrique de l'Ouest et du Centre, ONU Femmes
Romain DIATTA	Analyste en Suivi et Évaluation	Bureau régional Afrique de l'Ouest et du Centre, ONU Femmes
Raymond BERTHE	Responsable Suivi et Évaluation (gestionnaire de l'évaluation)	ONU Femmes MALI
Metanga Justin DEMBELE	Chargé Suivi et Évaluation	ONU Femmes MALI
Fadimata MAHAMANE	Coordinatrice du programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325	ONU Femmes MALI
<b>Groupe de référence de l'évaluation</b>		
Tounkara Sophie SOUCKO	Directrice Nationale de la Promotion de la Femme	Ministère de la Promotion de la Femme de l'Enfant et de la Famille (MPFEF)
Susanna RUDEHILL	Specialist - Women, Peace and Security / Peace Processes Support Unit	Folke Bernadotte Academy (FBA)
Aissata DICKO	Chargée de programme Genre, Droits humains et Éducation	Ambassade Royale de Norvège au Mali
Mariam SYLLA	Chargée de programme	Coopération Suisse au Mali
Mme Diallo Tata TOURE	Directrice de programme	<b>ODI-SAHEL</b> : Organisation pour un Développement Intégré au Sahel – PTF
Mme Fatimata A TOURE	Directrice exécutive	<b>ONG GREFFA</b> : Groupe de Recherche, d'Étude, de Formation Femme-Action
Mahamane BOURY	Secrétaire Général	<b>ASG</b> : Association Subaahi Gumo
Maiga Aicha BELCO	Présidente	<b>ONG – EFFAD</b> : Éduquer Former les Femmes un Appui au Développement
TRAORE Nanè SISSAKO	Présidente	<b>GP/DCF</b> : Groupe Pivot Droit et Citoyenneté de la Femme
Ibrahima Ag IBRAHIM	Secrétaire Général	Haut Conseil Islamique de Gao
Marie-Josée KANDANGA	Policy Advisor, Governance Peace and Security RO West & Central Africa	ONU Femmes, Bureau Régional
Sekou TRAORE	Chef du sous bureau ONU Femmes Gao	ONU Femmes, région de Gao
Fadimata MAHAMANE	Coordinatrice du programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325	ONU Femmes
Mariétou DIABY	Coordinatrice du programme Femmes, Paix et Sécurité	ONU Femmes
Raymond BERTHE	Spécialiste S-É	ONU Femmes
Viviane Tassiba Bela	Appui Unité S-É	ONU Femmes



## Annexe 11 : Liste des institutions et personnes rencontrées

Prénoms et NOM	Genre	Fonctions	Institutions
<b>NATIONS UNIES</b>			
1. Marie Goreth NIZIGAMA	Féminin	Représentante Résidente	ONU Femmes MALI
2. Cyuma MBAYIHA	Masculin	Spécialiste Suivi-Évaluation	Bureau régional Afrique de l'Ouest et du Centre, ONU Femmes
3. Raymond BERTHE	Masculin	Spécialiste S-É	ONU Femmes
4. Metanga Justin DEMBELE	Masculin	Chargé Suivi et Évaluation	ONU Femmes
5. Fadimata MAHAMANE	Féminin	Coordinatrice du Programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325	ONU Femmes/UGT
6. Aminata MAIGA	Féminin	Chargée du Programme d'appui à la mise en œuvre du PAN R1325	ONU Femmes/UGT
7. Mariétou DIABY	Féminin	Coordinatrice du programme Femmes, Paix et Sécurité	ONU Femmes
8. Hady SANGARÉ	Féminin	Coordinatrice Unité WEE	ONU Femmes
9. Wanalher Ag Alwaly	Masculin	Coordinateur LEAP	ONU Femmes
<b>GOVERNEMENT ET INSTITUTIONS PUBLIQUES</b>			
10. M. Sayon Doumbia		Secrétaire Général	Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (MPFEF)
11. Colonel Mme Oumou Diarra		Haut fonctionnaire de la Défense	Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (MPFEF)
12. Mme Tounkara Sophie Soucko		Directrice Nationale de la Promotion de la Femme (DNPF)	Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (MPFEF)
13. Mr. Beydi Tamboura	Masculin	Directeur du Centre National de Documentation d'Identification sur la Femme et l'Enfant (CNDIFE)	Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (MPFEF)
14. Mme Cissé Aissata Sissoko		Chargée de Suivi/Évaluation du Secrétariat Permanent de la Politique Nationale Genre ; Coordinatrice par intérim de African Women Leader Network (AWLN)	Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (MPFEF)
15. Mme Hawa Coulibaly	Féminin	Commissaire Divisionnaire Chargée de Mission	Ministère de la Sécurité et Protection Civile
16. Colonel Mme Oumou Diarra	Féminin	Haut fonctionnaire de la Défense	Ministère de la Cohésion Sociale, de la Paix et de la Réconciliation Nationale
17. Mme Dieneba Diakite (Magistrate)	Féminin	Conseillère technique	Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme
18. Mme Marie Thérèse Dansonko (Magistrate)	Féminin	Chargée de Mission Point focal genre	Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme

Prénoms et NOM	Genre	Fonctions	Institutions
19. Mme Coulibaly Fatoumata Dicko	Féminin	Chef de Division des personnes vivant avec le handicap et des personnes vulnérables	Ministère de la Santé et du Développement social
20. Mme Keita Fatoumata Boukanem	Féminin	Point focal genre	Ministère de l'Économie et des Finances
21. M. Oumar Toure	Masculin	Commissaire de la CVJR, Coordinateur de la sous-commission genre	Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR)
22. Mme Alzouharata Touré	Féminin	Plateforme (groupe signataire de l'Accord)	Comité de Suivi de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation issu du processus d'Alger
<b>AUTORITÉS LOCALES ET CHEFS TRADITIONNELS</b>			
<b>Région de GAO</b>			
23. Mme Sanogo Bintou Traoré	Féminin	Directrice Régionale	DRPFEF
24. Tata Ibrahim Touret	Féminin	Cheffe de division Femme DRPFEF/ PF VBG	DRPFEF
25. Saima Issa	Féminin	Élue communale/Présidente APDF, Point focal du Réseau Paix et Sécurité des Femmes de l'Espace CEDEAO/Point focal du cadre de concertation des partis politiques au Mali/Présidente FERASCOM	Mairie de la commune urbaine
<b>Région de TOMBOUCTOU</b>			
26. Ibrahim Alassane Cissé	Masculin	Directeur général	Direction Régionale Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille
27. Aminata Garba	Féminin	Cheffe	SLPFEF
28. Baba Wangara	Masculin	Secrétaire général	Conseil Régional de Tombouctou
29. Mme TOURE MARIAM TOURE	Féminin	Cheffe	SPFEF de Diré
30. Abdoulaye Ousmane Maïga	Masculin	Conseiller communal	Mairie de Diré
31.	Masculin	2 <sup>ème</sup> adjoint au Maire	Mairie de Diré
<b>Région de MOPTI</b>			
32. Moussa Doumbia	Masculin	Directeur général	DRPFEF
33. Aminata Sagara	Féminin	Cheffe	Service local Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille de Douentza
34. Sophie Dara	Féminin	Cheffe	Service local de la Promotion de la Femme de Mopti
35. Ousmane Sow	Féminin	Cheffe	Service local Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille de Tenenkou
36. Abdourahamane Sow	Masculin	1 <sup>er</sup> adjoint au maire	Mairie de Tenenkou

Prénoms et NOM	Genre	Fonctions	Institutions
<b>ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET RÉSEAUX DE FEMMES</b>			
37. Maître Saran Keita Diakite	Féminin	Présidente	Réseau des Femmes de l'Espace CEDEAO/REPSFECO Mali
38. Mme Maiga Sina Damba	Féminin	Présidente	Réseau des Femmes Ministres et Parlementaires du Mali (REFAMP)
39. Alassane Mahamadou	Masculin	Ancien coordinateur du projet	ASG
40. Alassane Albakaya Touré	Masculin	Coordinateur du projet	Groupe de Recherche, Étude, Formation Femme-Action/ONG GREFFA
41. Hamadoun Cissé	Masculin	Coordinateur de projet	Organisation pour un Développement Intégré au Sahel/ODI-SAHEL
42. Lucie Bello	Féminin	Membre de la Communauté de pratique du PAN R1325	IMRAP
43. Fady Traoré	Féminin	Membre de la Communauté de pratique du PAN R1325	IMRAP
44. Mme Fatimata A Touré	Féminin	Présidente	Groupe de Recherche, Étude, Formation Femme-Action/ONG GREFFA
45. Mme Diallo Tata Touré	Féminin	Directrice de Programme	Organisation pour un Développement Intégré au Sahel/ODI-SAHEL
46. Mahamane Boury	Masculin	Secrétaire Général ASG	Association Subaahi Gumo
47. Mme Traoré Nana Sissoko	Féminin	Responsable du projet d'appui à la participation des femmes aux élections	Groupe Pivot Droit et Citoyenneté de la Femme/GP-DCF
48. Mme Bouaré Bintou Founè Samake	Féminin	Directrice Exécutive	Women in Law and Development in Africa Femmes Droit et Développement en Afrique/Mali (WILDAF/Mali)
<b>PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS</b>			
49. Laurence Barros	Féminin	Administratrice, Chargée des Affaires Politiques, Médiation et Genre	MINUSMA
50. Ernestino Jorge Mango	Masculin	Chargé des Affaires Politiques, Médiation	MINUSMA
51. Cissé Amadou dit Samba	Masculin	Chargé de programme Gouvernance, Paix et Droits Humains	Coopération Suisse
52. Arouna	Masculin	Chargé de programme Agriculture et point focal genre	Coopération Suisse
53. Madame Aissata Dicko	Féminin	Chargée de programme Genre, Droits humains et Éducation	Ambassade Royale de Norvège au Mali
54. Mme Annika Schabbauer	Féminin	Chargée de programme	Folke Bernadotte Academy (FBA)
55. Mr Fabrice Ramadan	Masculin	Formateur	Folke Bernadotte Academy (FBA)

Prénoms et NOM	Genre	Fonctions	Institutions
<b>VISITES DE TERRAIN (ASSOCIATIONS/GROUPEMENTS)</b>			
<b>Région de GAO</b>			
56. Mme Touré Mouna Awata	Féminin	Présidente de la case de la paix	Commune Urbaine de Gao
57. Lalla Kabar	Féminin	Ambassadrice de paix	Commune Urbaine de Gao
58. Lalla Maiga	Féminin	Présidente régionale	CAFO
59. Ibrahim Ag Mohamed	Masculin	Secrétaire administratif du Bureau Exécutif	Haut Conseil Islamique
60. Aichata Aldoulkarim	Féminin	Présidente	Association des femmes d'Ansongo pour le Développement (AFAD)
61. Salim Haidara	Masculin	Président	Association ASSIDIK des jeunes musulmans de Bourem
<b>Région de TOMBOUCTOU</b>			
62. Youssi Diarra	Masculin	Président du Club de jeunes garçons	Nianfunké
63. Abdoul Cissé	Masculin	Vice-Président du Club de jeunes filles	Niafunké
64. Mariam Alassane	Féminin	Présidente de la case de la paix/ Présidente des femmes victimes de la crise	Goundam
65. Oumou Sangho	Féminin	Présidente du Club de jeunes filles	Goundam
66. Mahamane Kalifa	Masculin	Jeune actif	Issafaye
67. Safiétou Abdou Traoré	Féminin	Ambassadrice de paix	Tombouctou
68. Fatalmoudou Idrane Toure	Féminin	Ambassadrice de paix	Tombouctou
69. Zeinabou Cissé	Féminin	Présidente du Comité de veille	Tombouctou
<b>Région de MOPTI</b>			
70. Issa Dicko	Masculin	Ambassadeur de paix	Douentza
71. Aissa Maiga	Féminin	Présidente de case de la paix	Douentza
72. Issaka Cissé	Masculin	Président du Comité de veille	Douentza
73. Kamina Nanta	Féminin	Présidente CAFO	Soufroulaye
74. Mamadou Dembélé	Masculin	Ambassadeur de paix	Soufroulaye
75. Oumou Thienta	Féminin	Membre du Comité de veille	Soufroulaye
76. Rokia Touré	Féminin	Femme leader	Soufroulaye
77. Habibatou Cissé	Féminin	Maire déléguée	Mopti
78. Mariam Kebe	Féminin	Secrétaire de la jeunesse	Tenenkoun
79. Dagamaissa Inéré	Féminin	Présidente de la case de la paix	Tenenkoun

## Annexe 12 : Profils des évaluateurs

### Gaston Bushayija, Consultant international (chef d'équipe)

Gaston Bushayija, ressortissant rwandais, est un consultant polyvalent ayant une longue expérience professionnelle dans divers secteurs du développement et de la gouvernance, notamment ceux liés aux ODD (éducation, climat et agriculture, aménagement des eaux de surface et souterraines, santé et population, banque et finance, consolidation de la paix), et une expertise en gestion stratégique des programmes et projets des Nations Unies. Ses interventions se concentrent en particulier dans les domaines de la planification, le suivi et l'évaluation, aussi bien au niveau national que communautaire, en situation d'urgence ou post-conflit, et dans le cadre des missions intégrées des Nations Unies.

Retraité depuis octobre 2015, au grade P5/13, Gaston Bushayija a travaillé 8 ans en République Centrafricaine comme chef du Bureau du Coordonnateur Résident et Conseiller en planification stratégique, chargé de l'appui à la coordination des agences du SNU pour atteindre des objectifs communs. Avant de prendre ces responsabilités, il a travaillé 4 ans pour le NEPAD (New Partnership for Africa's Development), un programme de l'Union Africaine, en tant que planificateur stratégique et coordinateur des évaluations pays du développement socio-économique pour le Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs (MAEP). À ce titre, il a coordonné les évaluations du Kenya, du Bénin, de l'Algérie, du Burkina Faso, du Mali et du Mozambique, et a aidé ces pays à élaborer un programme d'action pour améliorer ou renforcer leur gouvernance à la lumière des recommandations de l'évaluation pays. Dans le même cadre, il a élaboré divers documents, notamment des notes d'information, des directives opérationnelles, des critères et indicateurs, des documents de politique et des rapports d'avancement, en vue de leur examen par les chefs d'État et de Gouvernement africains membres du MAEP.

Le parcours académique de Gaston Bushayija est aussi diversifié que son parcours professionnel. Il débute avec une maîtrise en mathématiques théoriques et appliquées, option méthodes quantitatives et systèmes d'aide à la décision (Statistiques, Informatique et Recherche Opérationnelle), obtenu à l'université Lovanium de Kinshasa (ex-Zaïre). Par la suite, il a obtenu un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en informatique à l'université de Nancy I (France) et, plus tard, une maîtrise en coopération internationale et affaires humanitaires au Centre des études humanitaires (HASC) de Madrid (Espagne). Gaston Bushayija possède également un diplôme de « Master of Business Administration », doublé d'un « Doctorate of Business Administration » de la California Coast University (USA), et d'un « Master's degree in Blockchain and Digital Currency ». Il est parfaitement multilingue et travaille couramment en 9 langues, dont le français, l'anglais, le portugais, l'espagnol, et 5 langues africaines.

### Bagayogo Birama, Consultant national

Anthropologue spécialisé en Santé internationale, M. Birama BAGAYOGO intervient comme consultant-formateur auprès des organisations nationales et internationales dans le but d'évaluer les actions (**évaluation de base, évaluation à mi-parcours et évaluation finale**). Il apporte également un appui en conseil auprès des acteurs de mise en œuvre dans le but d'améliorer la qualité des interventions.

Le parcours professionnel de Birama est riche et diversifié, avec une maîtrise du cycle de vie de projets, de la chaîne des résultats, du cadre logique, mais aussi des outils d'évaluation innovants tels que **SWOT** (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces), la Méthode Accélérée de Recherche Participative (**MARP**)... Il dispose de connaissances solides sur les critères classiques d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité) et une capacité à coordonner des études de grande envergure. Il intervient sur des thématiques diverses : Violences Basées sur le Genre (VBG), prévention et gestion de conflits, résolution 1325, participation politique des femmes, changement climatique, gouvernance etc.

M. Birama Bagayogo est familier de l'approche Genre ainsi que de l'approche participative et inclusive. Il a travaillé auprès de plusieurs organisations comme ONU Femmes, l'Ambassade Royale des Pays-Bas, Studio Tamani, Wildaf, la Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR), etc.





# ONU FEMMES EST L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES DÉDIÉE À L'ÉGALITÉ DES SEXES ET À L'AUTONOMISATION DES FEMMES. UN CHAMPION MONDIAL POUR LES FEMMES ET LES FILLES, ONU FEMMES A ÉTÉ CRÉÉ POUR ACCÉLÉRER LES PROGRÈS EN VUE DE RÉPONDRE À LEURS BESOINS DANS LE MONDE ENTIER.

ONU Femmes soutient les États membres de l'ONU alors qu'ils établissent des normes mondiales pour parvenir à l'égalité des sexes, et travaille avec les gouvernements et la société civile pour concevoir les lois, les politiques, les programmes et les services nécessaires pour s'assurer que les normes sont effectivement mises en œuvre et profitent aux femmes et aux filles du monde entier. Cela fonctionne globalement pour rendre la vision des objectifs de développement durable une réalité pour les femmes et filles et pour soutenir la participation égale des femmes dans tous les niveaux de la vie, en se concentrant sur quatre priorités stratégiques : les femmes dirigent, participent dans les systèmes de gouvernance et en bénéficient également ; Les femmes bénéficient de la sécurité des revenus, d'un travail décent et de l'autonomie économique ; Toutes les femmes et les filles vivent une vie dépourvue de toute forme de violence ; Les femmes et les filles contribuent et ont une plus grande influence dans la construction d'une paix durable et de la résilience, et bénéficient de manière égale de la prévention des catastrophes naturelles et des conflits et de l'action humanitaire. ONU Femmes coordonne et promeut également le travail du système des Nations Unies pour faire progresser l'égalité des sexes.



Représentation d'ONU Femmes au Mali  
Maison commune des Nations Unies  
Badalabougou, Bamako- Mali  
Tel.: (+223) 20 22 21 24

[www.unwomen.org](http://www.unwomen.org)  
[www.facebook.com/unwomen](https://www.facebook.com/unwomen)  
[www.twitter.com/un\\_women](https://www.twitter.com/un_women)  
[www.youtube.com/unwomen](https://www.youtube.com/unwomen)  
[www.flickr.com/unwomen](https://www.flickr.com/unwomen)